



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

***STORYTELLING* COMO MOTOR DE CAMBIO:
REPOSICIONAMIENTO DE MARCA EN EMPRESAS B2B.
CASO MARSH MCLENNAN**

Autor: Paula Neira Oliver
Director: Alejandro Gómez Parra

MADRID | Marzo 2024

RESUMEN

En el presente Trabajo de Fin de Grado, se explora el impacto y la eficacia del *storytelling* en el proceso de reposicionamiento de marca dentro del contexto B2B, utilizando el caso de la consultora Marsh McLennan como estudio. A través de un enfoque metodológico que combina entrevistas, encuestas y revisión de literatura, se examina cómo las narrativas estratégicamente diseñadas pueden fortalecer la percepción de marca y facilitar la conexión emocional con los públicos objetivo. Este estudio demuestra que, incluso en el ámbito B2B, donde las decisiones de compra se perciben como altamente racionales, el *storytelling* emerge como una herramienta poderosa para diferenciar y redefinir la identidad de una marca en mercados altamente competitivos, gracias a la conexión emocional que consiguen. Además, se ha empleado el proceso de *design thinking* para diseñar y refinar una estrategia de reposicionamiento con *storytelling* para Marsh McLennan, asegurando que se ajuste de manera óptima a las necesidades y expectativas de los *stakeholders*. Al enfocarse en la capacidad de Marsh McLennan para unificar sus subsidiarias bajo una narrativa cohesiva, se ha revelado la potencialidad del *storytelling* para articular una propuesta de valor convincente que resuene tanto a nivel emocional como racional con clientes corporativos.

Palabras clave

storytelling, reposicionamiento, marketing B2B, posicionamiento, arquitectura de marca, *design thinking*, conexión emocional, percepción de marca, estrategia de comunicación, emociones, empresa matriz

ABSTRACT

In this Final Degree Project, the impact and efficacy of storytelling in the brand repositioning process within the B2B context are explored, using the case of the consultancy Marsh McLennan as a study. Through a methodological approach that combines interviews, surveys, and literature review, it examines how strategically designed narratives can strengthen brand perception and facilitate emotional connection with target audiences. This study demonstrates that, even in the B2B realm, where purchasing decisions are perceived as highly rational, storytelling emerges as a powerful tool for differentiating and redefining a brand's identity in highly competitive markets, thanks to the emotional connection it achieves. Furthermore, the design thinking process has been employed to design and refine a storytelling-based repositioning strategy for Marsh McLennan, ensuring it optimally matches the needs and expectations of stakeholders. By focusing on Marsh McLennan's ability to unify its subsidiaries under a cohesive narrative, the potential of storytelling to articulate a compelling value proposition that resonates both emotionally and rationally with corporate clients has been revealed.

Keywords

storytelling, repositioning, marketing B2B, positioning, brand architecture, design thinking, emotional connection, brand perception, communication strategy, emotions, house of brands

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1. Objetivos	7
2. Metodología utilizada	8
3. Justificación	10
MARCO TEÓRICO	11
Capítulo 1: El posicionamiento de marca	11
1.1. Conceptos previos	11
1.1.1. Actitudes	11
1.1.2. Percepción	12
1.1.3. Dimensiones asociadas.....	13
1.2. Orígenes	14
1.3. Antecedentes al posicionamiento en el proceso STP	15
1.3.1. Segmentación	15
1.3.2. Targeting.....	16
1.4. Definición y dimensiones	16
1.4.1. ¿Qué es el posicionamiento?	17
1.4.1. El proceso de “posicionar”	17
1.4.2. Identificación de los POPs y PODs.....	18
1.5. El reposicionamiento	19
1.5.1. Razones que llevan al reposicionamiento	21
Capítulo 2: El storytelling	23
2.1. Historia	23
2.1.1. Orígenes.....	23
2.1.2. Evolución.....	24
2.2. Definición	24
2.3. Elementos clave de una historia	25
2.3.1. Arco narrativo	25
2.3.2. Conflicto	26
2.4. Modelos y teorías como herramientas para contar historias	27
2.4.1. Los arquetipos de Carl Jung	27

2.4.2. El "Viaje del Héroe" de Joseph Campbell.....	28
2.4.3. El esquema Storybrand “SB7” de Donald Miller.....	30
2.5. Conexión con la neurología.....	32
2.5.1. Los botones reptilianos.....	32
2.5.2. Las hormonas de las emociones.....	34
2.6. Beneficios del storytelling.....	37
Conclusiones del marco teórico.....	38
ESTUDIO DE CAMPO.....	39
Contextualización de Marsh McLennan.....	39
Su situación actual.....	40
El posicionamiento de Marsh McLennan.....	41
El problema.....	41
Su posicionamiento objetivo.....	42
Comparación con competidores.....	44
Desarrollo de estrategia.....	46
Fase 1: Empatía.....	47
Fase 2: Definición.....	48
Fase 3: Ideación.....	49
Fase 4: Prototipo.....	51
Fase 5: Test.....	53
CONCLUSIONES.....	56
Recomendaciones.....	57
Futuras líneas de investigación.....	57
DECLARACIÓN USO IA.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
APÉNDICE.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de Freytag	26
Figura 2: Los Arquetipos de Carl Jung	28
Figura 2: El Viaje del Héroe de Joseph Campbell.....	29
Figura 3: Esquema Storybrand o “SB7” de Donald Miller	30
Figura 4: Esquema Storybrand o “SB7” de Donald Miller aplicado al caso de Chick-fil-a	31
Figura 5: El código reptil de Jurgen Klaric	33
Figura 6: Arquitectura de marca de Marsh McLennan.....	40
Figura 11: El proceso de Design Thinking	47
Figura 12: Storyboard de la narrativa conservadora titulada “El Ascenso de Paragon Strategies”..	53
Figura 12: Storyboard de la narrativa creativa titulada “La Odisea de las Cuatro Llaves”.....	53

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Storytelling: Técnica que utiliza narrativas para comunicar un mensaje, conectar emocionalmente con el público y facilitar la percepción de marca.

B2B (Business-to-Business): Refiere al intercambio de productos, servicios o información entre empresas, en contraposición a B2C, que implica la relación entre empresas y consumidores finales.

Design Thinking: Enfoque metodológico centrado en el ser humano para la solución de problemas y la creación de productos, servicios o estrategias de reposicionamiento innovadoras, basado en la empatía con los usuarios, la definición de necesidades, la ideación, el prototipado y el testeo.

POPs y PODs (Points of Parity y Points of Difference): Conceptos que identifican las similitudes (POPs) y diferencias (PODs) entre una marca y sus competidores. Los POPs son atributos o beneficios esperados por el consumidor en una categoría de producto, mientras que los PODs son características únicas que diferencian a la marca.

Arquetipos: Modelos universales del inconsciente colectivo que representan patrones de pensamiento o comportamiento humano. En marketing, se utilizan para conectar con motivaciones profundas de los consumidores.

INTRODUCCIÓN

El posicionamiento es una tarea clave dentro del ámbito del marketing estratégico. Las empresas se enfrentan a constantes cambios en los mercados, la sociedad y el entorno en general. En consecuencia, se ven obligadas a reconsiderar su posición para adaptarse a estas nuevas condiciones que se manifiestan continuamente. Así, el reposicionamiento surge como una estrategia fundamental para mantener la relevancia y la competitividad. El *storytelling*, como forma de comunicación, puede ser una herramienta esencial para adecuarse a estos cambios de manera efectiva, permitiendo a las empresas conectar con su audiencia de manera más auténtica y persuasiva. De esta forma, las marcas pueden cautivar a su público de una forma cercana, emocional y significativa. Al hacer el proceso de reposicionamiento más personal, se consigue un compromiso mayor con el público, que genera una mayor efectividad a la hora de reformular el posicionamiento.

Además, este enfoque adquiere una dimensión más interesante y única cuando se aplica al entorno empresarial ¹, donde las decisiones de compra son altamente racionales y complejas. En este marco, el desafío de conectar emocionalmente con ejecutivos, clientes, y socios comerciales, se vuelve aún más relevante. De este modo, el *storytelling* puede desempeñar un papel crucial en la toma de decisiones basadas en la confianza, la percepción de marca y las relaciones a largo plazo en un mercado caracterizado por su rigurosidad y exigencia. Esto será probado a través del caso de Marsh McLennan — una consultora multinacional líder en su sector cuyo caso será analizado, para poder explorar esta aplicación universal de una estrategia de reposicionamiento con *storytelling*.

1. Objetivos

El propósito fundamental de este trabajo es, no sólo demostrar la importancia del *storytelling* en el contexto del reposicionamiento de marca, sino también identificar los factores clave de éxito que hacen que esta estrategia sea efectiva, y estudiar su aplicación a una empresa B2B como es una consultora. La pregunta de investigación se enfocará en la intersección entre el reposicionamiento de marca y el *storytelling*, con el objetivo de comprender cómo el

¹ Abreviatura que hace referencia al intercambio de servicios y/o productos de una empresa a otra (business-to-business). Se diferencia así del concepto 'de empresa a consumidor' (business-to-consumer), que se representa con la abreviatura B2C (Arimetics, 2022).

storytelling desempeña un papel esencial en este proceso y respaldar la hipótesis de que el uso estratégico de esta técnica es muy valiosa para el éxito del reposicionamiento.

Además del objetivo principal, se han establecido diversos objetivos secundarios para guiar el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se analizará en profundidad el concepto de reposicionamiento de marca y su relevancia en el ámbito actual. Se explorará la teoría y la práctica del *storytelling* en el contexto del marketing, examinando cómo esta herramienta se ha convertido en una estrategia tan relevante en el entorno actual. Asimismo, se investigará la relación entre el *storytelling* y la neurociencia, centrándose en cómo las narrativas impactan en la toma de decisiones del consumidor. A través de la comparación de ejemplos reales, se evaluará la efectividad del *storytelling* en el reposicionamiento de marcas. Se prestará especial atención a la teoría aplicada a contextos B2B, entendiendo las necesidades específicas de este tipo de negocio.

Se buscará identificar y describir los elementos clave de una narrativa coherente en el contexto del reposicionamiento de marca B2B, considerando las necesidades y preferencias de clientes corporativos. Además, se medirá el impacto del *storytelling* en la percepción de la marca en el mercado B2B antes y después del proceso de reposicionamiento. Finalmente, se analizarán estrategias para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la narrativa de reposicionamiento en el contexto B2B.

2. Metodología utilizada

El trabajo se estructura en dos partes principales. La primera sección se dedica a la exploración teórica de los conceptos clave, dividida en dos capítulos esenciales. En el primer capítulo, se aborda el tema del reposicionamiento de marca, comenzando por una comprensión profunda del concepto de posicionamiento, para después detallar la importancia y la estrategia detrás del reposicionamiento en el ámbito empresarial. El segundo capítulo se centra en el *storytelling* como herramienta estratégica de comunicación, destacando cómo las narrativas efectivas pueden fortalecer la percepción de marca hasta en empresas B2B, su impacto en la neurología humana. Por otro lado, la segunda sección transita de la teoría a la práctica, aplicando los principios discutidos anteriormente y todos los hallazgos al caso concreto de Marsh McLennan. Aquí, con las conclusiones obtenidas de la investigación de la primera sección, se desarrolla una estrategia de reposicionamiento única y original para la marca, estructurada alrededor del proceso de *design thinking*; Una metodología empresarial que se divide en cinco fases

estructuradas, y que sirve para dar mejores soluciones a los problemas, el diseño y desarrollo de productos y servicios — muy centrada en el ser humano y su experiencia.

Como fuentes primarias, se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con expertos y personajes relevantes de la consultora Marsh McLennan, **cuyo caso será examinado y aplicado a los hallazgos del marco teórico**. Estas entrevistas personales consistirán en conversaciones con profesionales del marketing que hayan participado en estrategias de posicionamiento o reposicionamiento de marca, y que sean expertos en marketing B2B asociados con la marca de Marsh McLennan, que será objeto de estudio. En concreto, se entrevistarán a empleados expertos en Marketing, y al director de Marketing de Marsh McLennan España. Estas entrevistas aportarán información valiosa sobre la implementación, desafíos y resultados de dichas estrategias, brindando una perspectiva valiosa desde el ámbito profesional. Este enfoque cualitativo permitirá explorar a fondo las experiencias, percepciones y contextos relacionados con el tema en cuestión y la empresa que será estudiada, capturando detalles subjetivos y comprendiendo las narrativas y factores cualitativos que influyen en el proceso.

Adicionalmente, se emplearán encuestas a ejecutivos, recopilando datos de la audiencia relevante siendo desde clientes, empresarios y consumidores del público objetivo de esta consultora. Esto posibilitará medir la percepción de la marca antes y después de la implementación del *storytelling* en el proceso de reposicionamiento, que será crucial para la última fase de *test* del proceso de *design thinking*. En específico, se han recabado más de 120 respuestas en la encuesta para el público general, y se ha conseguido la opinión de unos clientes de Marsh McLennan. Así, estas fuentes abarcarán ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo incluye preguntas abiertas para permitir que los encuestados expresen sus opiniones e ideas en sus propias palabras, en contraste con opciones predefinidas. Por otro lado, el enfoque cuantitativo medirá de manera objetiva mediante preguntas estructuradas, facilitando análisis estadísticos y comparaciones cuantitativas para desarrollar la mejor estrategia para la marca en cuestión.

Además, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de fuentes secundarias centradas en literatura, que comprenderá libros, artículos académicos, informes de mercado y estudios de casos relacionados con el tema. Este enfoque cualitativo busca comprender, interpretar y sintetizar conceptos, teorías y enfoques previamente investigados por académicos y expertos. Así, se contextualizará la investigación del reposicionamiento y el *storytelling*, proporcionando herramientas para formar opiniones y desarrollar prácticas basadas en los datos descriptivos,

que en última instancia son subjetivos. Para después analizar la intersección de los tres conceptos principales referentes del estudio: el reposicionamiento, *storytelling*, empresas B2B — para realizar el estudio de campo aplicando los descubrimientos al desarrollo de estrategia para Marsh McLennan.

3. Justificación

La elección de este trabajo se justifica, en primer lugar, por un profundo interés en el marketing, las marcas y las historias. Existe una motivación personal significativa hacia el análisis de estrategias que son particularmente creativas y efectivas en marketing, junto con una especial apreciación por la narrativa en distintos medios, especialmente en los audiovisuales como el cine y el teatro. Así como un gran interés en la neurociencia y cómo la toma de decisiones se refleja en el cerebro humano.

Por otro lado, esta investigación se distingue por su enfoque único en el encuentro entre el *storytelling* y el reposicionamiento de marca en el ámbito empresarial B2B. La mayoría de los estudios se han centrado en estrategias de reposicionamiento de marca en contextos B2C, dejando un vacío en la comprensión de cómo estas estrategias pueden adaptarse y aplicarse de manera efectiva en **empresas que atienden a otras empresas**. Dada la creciente importancia del marketing B2B en la economía actual, esta brecha de conocimiento es significativa y es hora de abordarlo.

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: El posicionamiento de marca

1.1. Conceptos previos

Previo a explorar en detalle el concepto de posicionamiento, es crucial comprender algunos fundamentos clave que influyen directamente en el proceso de *posicionar*. El posicionamiento se origina a partir de la interconexión entre la **actitud** del consumidor, la **percepción** que éste tiene de la marca y el producto, y las **dimensiones asociadas** (también llamadas atributos determinantes) que configuran su perspectiva. Este conjunto entrelazado de elementos esenciales constituyen la base sobre la cual se desarrolla la estrategia de posicionamiento. Su comprensión profunda es fundamental para configurar la identidad y el impacto que una empresa, de cualquier tipo, busca lograr en su audiencia objetivo.

1.1.1. Actitudes

Las actitudes influyen en cómo los consumidores perciben y responden a las marcas, ya que ejercen un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones. Según Kotler “las actitudes son evaluaciones favorables o desfavorables, sentimientos y tendencias coherentes de una persona con respecto de un objeto o idea” (Mercadotecnia, 1991). Por ello, la actitud de una persona está estrechamente relacionada con cómo percibe una marca. También pudiéndose definir como el **estado mental y nervioso de un individuo, organizado a través de experiencias**, que juega un papel crucial en la respuesta a diversos objetos y situaciones, incluyendo por ende su comportamiento como consumidor en el contexto del posicionamiento de una marca (Cruz y Gómez, 2015).

Es importante destacar que las actitudes no se pueden percibir directamente de manera explícita, sino que van en concordancia con el patrón de una persona intrínsecamente. Es decir, se deducen a partir de lo que las personas hacen o dicen. Para las empresas, cambiar las actitudes de sus consumidores es prácticamente imposible ya que no pueden “dictar” la manera de ser o de actuar de un individuo, y menos imponerla. Por consiguiente, en entornos B2B, se debe ajustar la percepción de la marca de manera que se alinee con las actitudes preexistentes de los clientes y ejecutivos para que pueda ser eficaz en el contexto del posicionamiento. En este sentido, el enfoque no sólo implica comprender las actitudes actuales, sino también anticipar y

adaptarse proactivamente a las tendencias emergentes, garantizando así una conexión más sólida y relevante con el público objetivo.

De hecho, esto es posible ya que las actitudes surgen como efecto de la experiencia personal de un individuo con un producto o marca, la retroalimentación recibida de otras personas, o la exposición a la publicidad en los medios de comunicación masiva, Internet y otras modalidades de marketing directo que pueden tener cierta influencia en una actitud. Para los empresarios, esta previa exposición es determinante a la hora de tomar decisiones, especialmente en un entorno tan tradicional como puede ser la consultoría. Los ejecutivos, al operar en este contexto, tienden a basarse en gran medida en su experiencia previa y en las percepciones que han desarrollado a lo largo de su trayectoria profesional. Además, ellos suelen confiar en opiniones y comentarios de sus colegas, y en la reputación de las marcas en el mercado (Lopes Nunes y Rodrigues, 2012). En este sentido, comprender y adaptarse a las actitudes actuales de los ejecutivos es esencial para construir relaciones sólidas y efectivas en el entorno B2B.

1.1.2. Percepción

Otro elemento previo fundamental para la comprensión del posicionamiento es la percepción del consumidor, la cual se refiere a la manera en que los **consumidores interpretan y procesan la información sobre una marca o producto**. La percepción desempeña un papel vital tanto en el comportamiento de los consumidores como en el de las organizaciones, ya que la manera en que perciben una marca resulta crucial para su posicionamiento. Es el modo singular en que cada individuo interpreta y da sentido a los estímulos a los que está expuesto. Es relevante señalar que no todo el flujo de información proveniente del entorno es percibido por el individuo. De hecho, la percepción es selectiva: se percibe lo que interesa (Universidad de Jaén, n.d.). Las personas tienden a prestar mayor atención (percibir) a la información que concuerda con sus opiniones y creencias, evitando o ignorando aquella que entra en conflicto con ellas. Además, la interpretación de la información varía según los atributos y actitudes individuales, y se retiene en la memoria aquella que mejor se alinea con estas.

Asimismo, es relevante destacar que, en relación con la percepción, existe un umbral de la detección de diferencias en los estímulos, según lo sostiene la ley de Weber-Fencher. Esta ley “establece una relación cuantitativa entre la magnitud de un estímulo físico y cómo este es percibido por el sujeto” (Ruiz Mitjana, 2019). Este aspecto es significativo, ya que pequeñas

variaciones en el precio o en el tamaño de un producto pueden pasar desapercibidas para los consumidores.

Por ello, para las empresas B2B, pequeñas diferencias en los servicios ofrecidos, la experiencia del cliente o la reputación de la marca pueden no ser percibidas por las organizaciones a menos que superen un umbral significativo de diferencia. Por lo tanto, la estrategia de comunicación de Marsh McLennan debe ser lo suficientemente impactante y relevante para captar la atención de sus clientes potenciales y superar este umbral de percepción, en caso de que el objetivo sea ser escuchado y se desee cambiar la imagen de la marca. En este sentido, que va estrechamente relacionado, la imagen de marca se define como la forma en que el consumidor potencial percibe e interpreta la información deseada con los estímulos notorios que la empresa difunde. Así, la manera en que los clientes interpretan los servicios, la imagen y la reputación de empresas B2B influye directamente en su decisión de asociarse con la empresa. La comunicación efectiva y la gestión cuidadosa de la imagen de marca son clave para influir positivamente en esta percepción.

1.1.3. Dimensiones asociadas

Por último, en el contexto de la base del posicionamiento de marca, las **dimensiones asociadas** se refieren a los diversos elementos y atributos determinantes que influyen en las percepciones de los consumidores sobre un producto o marca en particular. Estas dimensiones pueden cubrir una amplia gama de atributos como la calidad percibida, la confiabilidad, la innovación, la relación calidad-precio, la imagen social, la sostenibilidad y otros aspectos relevantes para los consumidores. Esencialmente, estas dimensiones constituyen los aspectos tangibles e intangibles que los consumidores consideran al evaluar y formar percepciones de una marca. Por ejemplo, la calidad del producto puede ser una dimensión importante y los consumidores pueden considerar que una marca es sinónimo de calidad superior. De la misma forma, la percepción de innovación puede ser otra dimensión que refleje la capacidad de la marca para ofrecer productos o servicios innovadores al mercado. Estas dimensiones relevantes son muy importantes para formar las percepciones de la marca por parte de los consumidores y, por lo tanto, tienen un impacto directo en el proceso de posicionamiento. Comprender y gestionar eficazmente estas dimensiones es fundamental para crear una imagen de marca positiva y establecer conexiones significativas con su público objetivo.

En el contexto del entorno B2B, las dimensiones asociadas al posicionamiento de marca también son críticas para ese tipo de empresas. Por ejemplo, el atributo de calidad percibida en soluciones tecnológicas puede influir en cómo las empresas ven a IBM, por ejemplo, como proveedor de servicios informáticos confiable. Además, como la innovación es fundamental en su sector, la capacidad de IBM para ofrecer soluciones innovadoras también podría afectar directamente cómo las empresas perciben su liderazgo en tecnología, que es otra dimensión asociada, las cuales luego influirán directamente en su posicionamiento. Este es un concepto que está estrechamente relacionado con los puntos de paridad y diferencia, que más tarde serán analizados, — se nutren de los atributos determinantes para poder diferenciarse frente a los competidores y así conseguir un mejor posicionamiento.

1.2. Orígenes

El concepto de posicionamiento en marketing tiene sus raíces en los trabajos de Jack Trout y Al Ries, quienes introdujeron la idea en la década de 1960 y la desarrollaron en su influyente libro "Positioning: The Battle for Your Mind" (Posicionamiento: La batalla por tu mente), publicado en 1981. La teoría de posicionamiento propuesta por Trout y Ries se convirtió en un marco fundamental en la estrategia de marketing y comunicación, cambiando la forma en que las empresas abordaban la construcción de la marca. Según sus autores, el posicionamiento no se trata de lo que hace un producto, sino de **cómo se percibe en la mente del consumidor en relación con otros productos en el mercado**. La esencia del posicionamiento es crear una posición única y distintiva que diferencie un producto o marca de la competencia. Los pioneros se enfocaron en la importancia de ocupar un lugar específico en la mente del consumidor y destacaron la necesidad de simplificar el mensaje para que sea fácilmente recordado.

A lo largo del tiempo, el concepto de posicionamiento ha evolucionado y se ha adaptado a las cambiantes dinámicas del marketing. Ha pasado de ser una estrategia centrada en la publicidad a convertirse en un elemento esencial en la construcción de la identidad de marca y en la **conexión emocional** con los consumidores. Esta conexión será comentada más adelante también, como resultado del uso del *storytelling* como herramienta en el posicionamiento: al compartir historias auténticas que resuenan con las experiencias y valores de la audiencia, las empresas pueden potenciar esta conexión emocional profunda con sus clientes, lo que fortalece el vínculo y fomenta la lealtad de marca. En la actualidad, el posicionamiento abarca todos los puntos de contacto con el cliente, desde la calidad del producto hasta la atención al cliente y los

valores de la empresa, habiendo múltiples herramientas para optimizarlo. Por ello, tiene una alta importancia y relevancia para cualquier tipo de empresa — es fundamental para establecer una identidad sólida en el mercado y **generar confianza en el entorno empresarial**.

1.3. Antecedentes al posicionamiento en el proceso STP

Para continuar profundizando en el concepto de posicionamiento, resulta fundamental adentrarse en los pasos previos que configuran el proceso de posicionar una marca. Varios expertos consideran el posicionamiento como el "corazón" de una estrategia de marketing, respaldando la afirmación de David Ogilvy, quien señaló que "la decisión más importante es cómo posicionar tu producto". Pero, ¿cómo se llega hasta ese paso? Lo cual nos conduce al conocido proceso STP, una metodología que desempeña un papel esencial en la formulación de estrategias de marketing.

El padre del marketing moderno, Kotler, describió este proceso como parte de la creación de valor para las marcas diciendo que “en primer lugar, elegir el valor es la “tarea” que deben hacer los profesionales del marketing antes de que exista ningún producto. [Para ello] deben segmentar el mercado, seleccionar el objetivo adecuado y desarrollar el posicionamiento de valor de la oferta. **La fórmula "segmentación, *targeting*, posicionamiento (STP)" es la esencia del marketing estratégico.**”

1.3.1. Segmentación

La segmentación del mercado es el proceso de categorizar un mercado en grupos bien definidos con necesidades y deseos (*needs and wants*) compartidos. Para segmentar los mercados de consumo se emplean dos conjuntos principales de variables, las descriptivas (geográficas, demográficas, psicográficas) y las conductuales. La segmentación descriptiva se refiere a características como la ubicación o la demografía, mientras que la segmentación conductual examina las respuestas de los consumidores a los beneficios, las ocasiones de uso o las marcas. Los profesionales del marketing deben identificar los segmentos de mercado adecuados y decidir a cuáles dirigirse para después posicionarse correctamente (Kotler y Keller, 2005).

1.3.2. Targeting

Una vez que una empresa reconoce las oportunidades de cada segmento de los mercados potenciales examinados, el siguiente paso consiste en decidir el número de segmentos a los que dirigirse y en cuáles concretos centrarse, lo que se conoce como “targeting” que viene de “target audience” — cuya traducción literal es público objetivo. Hoy en día, existe una tendencia creciente de integrar múltiples variables para poder llegar a identificar grupos objetivo más pequeños y definidos con mayor precisión (nicho). Este enfoque consiste en adaptar los esfuerzos de marketing a las necesidades y preferencias específicas que afloran dentro de los subsegmentos. Así, aumentando la eficacia de la estrategia de segmentación para que el *targeting* sea más efectivo, y posteriormente, para poder posicionar de una manera más exacta y eficiente. Al poner énfasis en entender las pequeñas diferencias dentro de un grupo de personas, se consiguen estrategias de marketing más personalizadas y adaptadas, contribuyendo a una conexión más fuerte, adecuada y coherente con las necesidades diversas de los clientes y mejorando el éxito de la estrategia de marketing.

El siguiente paso es definir cómo se desea que el producto o servicio sea percibido para ese público objetivo específico definido en el *targeting*. Por ello, como cierre a este proceso, se encuentra el **posicionamiento**. Es el resultado de buscar la mejor manera de hablar el lenguaje del *target*. Es el punto de partida para toda la definición estratégica del *marketing mix* y será explicado en el siguiente apartado.

1.4. Definición y dimensiones

Como se ha comentado en el proceso STP, toda estrategia de marketing se construye sobre la base de la segmentación, el *targeting* y el posicionamiento. En otras palabras es el proceso en el que una empresa identifica diversas necesidades y grupos de consumidores dentro del mercado, se centra en aquellos a los que puede servir excepcionalmente bien y, a continuación, sitúa sus productos o servicios de forma que el público objetivo reconozca sus características e imágenes distintivas. Pero, ¿cómo puede ganar una marca este reconocimiento por parte de sus clientes? ¿Cómo una empresa puede desarrollar y establecer un posicionamiento eficaz en el mercado?

1.4.1. ¿Qué es el posicionamiento?

“El posicionamiento es el acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa **para que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo**” (Ries y Trout, 2000). El objetivo es situar la marca en la mente de los consumidores para potenciar al máximo el éxito de la empresa a través de que el público vincule ciertas ideas que contribuyen a que la marca sea **deseable**. La articulación de una posición de marca efectiva desempeña un papel crucial en la orientación de la estrategia de marketing. Es esencial que todos los miembros de una organización comprendan la posición de la marca y la utilicen como un marco de referencia a la hora de tomar decisiones para llegar al posicionamiento ideal. Para las empresas B2B esto es totalmente aplicable ya que al conseguir este posicionamiento ideal, la marca se posiciona de manera sólida en el mercado, lo que puede conducir a un aumento en la confianza de los clientes, una mayor lealtad a la marca y, en última instancia, un mayor éxito comercial (Arroyo Aranda, Calderon Llajaruna, 2022).

Un indicador práctico de la eficacia de la posición de la organización es la prueba de sustitución de la marca. Si en cualquier actividad de marketing, como una campaña publicitaria o el lanzamiento de un nuevo producto, la marca pudiera ser sustituida por una marca competidora, esa actividad de marketing no estaría siendo efectiva en el mercado. Una marca bien posicionada debe destacarse tanto en su significado como en su ejecución. Si, por ejemplo, un patrocinio deportivo funcionaría igual de bien si se hiciera para un competidor del mismo área, entonces la posición puede no estar suficientemente definida o el patrocinio no estar estrechamente vinculado a la posición de la marca, ya que ésta debe que ser única, original y personalizada para cada compañía. Además, una posición sólida tiene que estar preparada para que cambie al mismo tiempo que el mercado **para adaptarse nuevas tendencias y que permita el crecimiento y la mejora continua de la marca**. El posicionamiento basado únicamente en el estado actual del mercado carece de visión prospectiva, pero tampoco puede alejarse tanto de la realidad que resulte prácticamente inalcanzable (Kotler, 2015). El verdadero desafío entonces sería encontrar un equilibrio entre lo que es la marca en la actualidad y lo que tiene el potencial de ser.

1.4.1. El proceso de “posicionar”

Una posición estratégica exitosa, consigue una propuesta de valor efectiva ya que está totalmente orientada al cliente, y les ofrece una razón convincente para que el mercado objetivo

elija un producto o servicio. Por ello, la tarea de posicionar implica que se establezcan las **similitudes y diferencias entre la marca y sus competidores**. En términos concretos, como empresa, decidir sobre una posición implica: seleccionar un marco de referencia identificando el mercado objetivo y los competidores correspondientes; identificar los puntos de similitud y diferencia asociados a la marca en comparación del resto; y desarrollar un mantra de marca que condense la posición y la esencia distintiva de la marca. Por otro lado, para el cliente, el proceso de posicionamiento se construye sobre tres pilares fundamentales: la adquisición de conocimiento directo y explícito, las influencias de los grupos de referencia en la formación de sus actitudes, la generación de sentimientos afectivos positivos o negativos basados en dicho conocimiento, y finalmente, la influencia directa en el comportamiento de compra.

1.4.2. Identificación de los POPs y PODs

Como se ha comentado, el objetivo primordial del posicionamiento es situar la marca de manera que se destaque frente a la competencia, generando asociaciones positivas en la mente de los consumidores (Ries y Trout, 2000). Para ello, es esencial que la posición de la marca se articule de manera clara y única, definiendo los beneficios que ofrece y cómo los logra, y como estos son diferentes de los que compiten en el mercado. Esta dinámica hace referencia a lo que son los puntos de similitud (*points of parity* o “POP”) y de diferencia (*points of difference* o “POD”).

Los POP son aquellas características esperadas que comparten varias marcas en la categoría, las cuales no son necesariamente únicas para cada marca. Keller divide estas asociaciones de marca en tres tipos: de categoría, correlacionales y competitivos. Los primeros son esenciales para ser considerado una opción válida dentro de una categoría de producto o servicio. Los correlacionales surgen de asociaciones positivas existentes para la marca. Y, los puntos de paridad competitivos se crean para superar debilidades percibidas en comparación con los competidores. Para lograr una posición competitiva sólida, es fundamental equilibrar las fortalezas y debilidades percibidas de la marca.

Por otro lado, los POD representan las características distintivas de la marca que la diferencian de la competencia — son características únicas o beneficios que los consumidores identifican con una marca específica, valoran de manera positiva y consideran que no están tan disponibles en otras marcas competidoras (Kotler & Keller). En otras palabras, son lo que hace “especial” a la marca, y pueden estar asociados a cualquier tipo de atributo, beneficio o dimensión. Por ejemplo, Tesla, tiene múltiples POPs — dimensiones comunes entre las marcas más fuertes de

cada industria, como la seguridad o el buen funcionamiento — , pero la empresa de Elon Musk destaca por su tecnología de vehículos eléctricos de alto rendimiento, autonomía de batería líder en la industria y su gran enfoque en la sostenibilidad ambiental. Determinar estos puntos de diferencia no es una tarea fácil, ya que identificar los atributos que consigan conexiones sólidas, positivas y distintivas con el consumidor es un desafío significativo, pero es fundamental para establecer una posición competitiva sólida en el mercado de marcas — y más con la intensa competencia de hoy en día.

Un buen ejemplo que ilustra este concepto sería Coca-Cola, ya que en el mercado de las bebidas gaseosas (*soft drinks*), Coca-Cola ha establecido varios puntos de paridad típicos de la industria, como la amplia distribución, el sabor refrescante y la reconocibilidad de la marca. Pero, su punto de diferencia radica en su fórmula secreta y en la asociación emocional que ha construido con la felicidad y los momentos de compartir — conseguida a través del *storytelling* en gran manera. Esto contrasta con los puntos de paridad comunes en la categoría, como la disponibilidad de otras marcas de refrescos y sus sabores similares, como el de Pepsi, pero el consumidor posiciona ambas marcas en extremos con distintos niveles de lealtad por los efectos de los POPs y PODs, demostrando su efectividad y importancia en cualquier entorno.

1.5. El reposicionamiento

Aunque los consumidores son cada vez más inteligentes y la comunicación es cada vez más rápida, el reposicionamiento como concepto gana a la competencia, al cambio y a la crisis. (Repositioning, Jack Trout, 2009). El reposicionamiento de una marca es un proceso estratégico esencial en el ámbito del marketing contemporáneo, y su comprensión y aplicación se han vuelto cada vez más relevantes en un entorno empresarial caracterizado por la intensa competencia y la rápida evolución del mercado.

Este concepto implica ajustar la posición existente de una marca en el mercado, es decir, su posicionamiento actual, redefiniendo su imagen, valores y propuesta de valor para adaptarse a las cambiantes demandas del entorno y diferenciarse de la competencia de manera efectiva (Trout, 200). Por ello, esta acción implica actualizar la identidad de una marca en la mente de los consumidores, por lo que es necesario que sea mediante un cambio en los atributos del producto, la calidad, precio, distribución o comunicación (Kotler & Keller). A lo largo de las últimas décadas, el concepto de reposicionamiento ha evolucionado significativamente,

alejándose de la simple modificación de elementos visuales y superficiales de la marca para abordar aspectos más profundos, como la innovación, la calidad del producto y la experiencia del cliente. De este modo, se refleja la creciente comprensión de que el reposicionamiento efectivo requiere una estrategia integral que abarque todos los aspectos de la marca y su interacción con el mercado y los consumidores.

En el contexto de las marcas B2B, el reposicionamiento adquiere una relevancia aún mayor debido a las complejidades inherentes a la comunicación y relación con otras empresas. Jack Trout destaca en su obra cómo las empresas que operan en entornos B2B se enfrentan a desafíos únicos, como la necesidad de transmitir mensajes complejos y específicos a un público altamente informado y analítico. En este sentido, se puede pensar que el reposicionamiento en el ámbito B2B puede requerir un enfoque más sofisticado y una estrategia más cuidadosamente elaborada que en el contexto B2C. Las empresas deben considerar no sólo la percepción externa de su marca, sino también la opinión de sus clientes actuales y potenciales, así como la de sus socios comerciales y otras partes interesadas clave. Para tener éxito en el reposicionamiento de una marca B2B, es crucial realizar un análisis exhaustivo del mercado y la competencia — identificando áreas de oportunidad para diferenciarse y desarrollar una estrategia integral que involucre a todos los departamentos y funciones de la organización (AI Ries). Además, se destaca la importancia de la consistencia y la **autenticidad** en el reposicionamiento de una marca B2B, enfatizando que cualquier cambio en la percepción de la marca debe estar respaldado por acciones concretas y coherentes en todos los aspectos de la operación empresarial.

Un ejemplo de caso de éxito de reposicionamiento en empresas B2B que puede ser útil para el enfoque de la consultora Marsh McLennan en adelante, es el caso de IBM. En los años 90, IBM se enfrentaba a desafíos significativos en un mercado cada vez más competitivo y en rápida evolución. La empresa, que antes se había centrado principalmente en la fabricación de hardware informático, se dio cuenta de la necesidad de reposicionarse como proveedor líder de soluciones integrales de tecnología y servicios. Para lograr esto, IBM amplió su oferta de productos y servicios para incluir soluciones de software, consultoría y servicios en la nube, entre otros. Además, adoptó una estrategia de marketing centrada en destacar su experiencia en la resolución de problemas complejos y en la creación de valor para sus clientes empresariales (IBM History, n.d.). Así, con esta campaña llamada “e-business”, la empresa comenzó a posicionarse tanto como líder en proporcionar soluciones tecnológicas y de seguridad, y en

defensa de los derechos de los individuos para ser propietarios de sus datos y mantener su privacidad, cuestiones que surgirían en la industria, el gobierno y la sociedad décadas más tarde. Esta última línea haciendo referencia a que un posicionamiento efectivo debe estar enfocado al futuro porque, como se ha comentado anteriormente, si sólo se centra en la situación actual del mercado “carecería de visión prospectiva.” Este reposicionamiento ayudó a IBM a mantener su relevancia en el mercado B2B y a expandir su base de clientes en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y competitivo.

1.5.1. Razones que llevan al reposicionamiento

De acuerdo con lo mencionado, en el dinámico mundo del marketing, las marcas se enfrentan a una serie de desafíos que pueden requerir una revisión estratégica de su posición en el mercado. Una de las principales razones para considerar el reposicionamiento es si el público tiene una percepción negativa o confusa sobre la marca. Si una empresa sufre de una imagen desfavorable o ambigua, es crucial tomar medidas para corregir esta percepción y revitalizar su identidad en el mercado. Lo mismo ocurre cuando una marca se percibe como obsoleta, “anticuada” o desactualizada. Al perder relevancia frente a competidores más dinámicos y actualizados, los consumidores tienden a dejar atrás la marca y olvidarse de ella, por lo que se requeriría una revisión estratégica inmediata de su posición, llevando a un reposicionamiento (VanAuken). La situación es muy parecida cuando se debe a la evolución de los beneficios que ofrece la marca. En un entorno competitivo en constante cambio, lo que una vez fue un beneficio diferenciador puede convertirse en un requisito básico para competir (POD pasa a ser POP). Si la marca no ajusta su posición para reflejar estos cambios en los beneficios percibidos por los consumidores, corre el riesgo de perder su relevancia en el mercado.

Un claro ejemplo es el caso de Salesforce, que demostró la importancia del reposicionamiento cuando su marca se encontraba en riesgo debido a una percepción desfavorable y obsoleta entre los consumidores, y por una rápida evolución de los beneficios demandados. Anteriormente, Salesforce era reconocido principalmente como una plataforma CRM tradicional, y a medida que el mercado demandaba soluciones más avanzadas en áreas como el análisis de datos y la inteligencia artificial, se dieron cuenta que su capacidad para satisfacer las necesidades cambiantes de las empresas estaba limitada. Durante la era de la transformación digital, las empresas modernas buscaban soluciones que ellos todavía no ofrecían. En respuesta a esta situación, expandieron su enfoque más allá de CRM: adoptando el concepto de "Customer

Success Platform” y con el lanzamiento de productos innovadores como Einstein Analytics. Este reposicionamiento permitió a Salesforce ofrecer una gama más amplia de servicios que abordaban las crecientes demandas de los clientes y alinearse mejor con las expectativas del mercado — asegurando su relevancia y competitividad en el mercado.

La entrada de nuevos competidores con propuestas de valor superiores puede erosionar la posición de una marca establecida, especialmente si estos competidores pueden usurpar la posición de la marca. Además, las innovaciones y los avances tecnológicos pueden cambiar la forma en la que opera una industria, lo que puede requerir que las marcas ajusten su posición para adaptarse a estos cambios y mantener su relevancia en el mercado. Este es el caso de BlackBerry y Nokia en la industria de los teléfonos móviles. En su momento, ambas empresas dominaban el mercado, pero al no adaptarse rápidamente al auge de los smartphones liderados por Apple y Samsung, nuevos competidores, perdieron su posición de liderazgo. Su incapacidad para reposicionarse y ofrecer dispositivos que se adaptaran a las nuevas demandas y innovaciones del mercado, resultó en su desaparición o pérdida de relevancia en su sector.

La investigación de mercado también puede revelar áreas en las que una marca ya no es atractiva para su público objetivo, lo que puede indicar la necesidad de reposicionar la marca para restaurar su diferenciación y atractivo. Asimismo, si una marca no logra generar una **conexión emocional** con sus clientes, puede perder su capacidad para construir relaciones sólidas y duraderas con ellos, lo que puede afectar negativamente su posición en el mercado. De igual manera, el reposicionamiento también podría atribuirse a un replanteamiento de la arquitectura de marca. Este escenario surge cuando, por razones estratégicas, la empresa opta por otorgar mayor prominencia a ciertas marcas dentro de su portafolio. Por ejemplo, la campaña “Thank You, Mom” de P&G durante los Juegos Olímpicos fue un intento de **eleva la visibilidad de la marca matriz por encima de sus sub-marcas**. Hasta ese momento, las marcas individuales eran más reconocidas que la “casa” entre los consumidores. Esta iniciativa buscaba resaltar el papel de P&G como una marca de apoyo, asociándola emocionalmente con un evento tan global de gran relevancia como los JJOO — haciendo énfasis en que el grupo entero de P&G apoya a todas las madres de deportistas del mundo. Además, cabe destacar que esta estrategia de comunicación se logró a través del *storytelling*. Como dice Abad, “el *storytelling* debería centrarse en resaltar a los consumidores interactuando con los productos y servicios, o mejor aún, logrando el éxito gracias a la marca. Y eso es exactamente lo que hizo P&G, **sin mostrar ni un sólo producto**” (2018).

Capítulo 2: El *storytelling*

“Nos hacemos mayores, pero no cambiamos. Nos volvemos más refinados, pero en el fondo seguimos siendo como cuando éramos pequeños, criaturas que esperan ansiosamente que les cuenten otra historia, y la siguiente, y otra más” (Auster, 2006).

2.1. Historia

2.1.1. Orígenes

El origen de la narración de cuentos o del *storytelling* se remonta a los inicios de la civilización humana, donde la comunicación verbal y la narración desempeñaban un papel fundamental en la transmisión de conocimientos, tradiciones y valores culturales. Antes de la llegada del lenguaje escrito, las comunidades antiguas recurrían al arte de contar historias para compartir experiencias, educar y entretener (Nuñez, 2010). Los primeros humanos se reunían en torno a hogueras o espacios comunales, contando historias que transmitían habilidades esenciales para la supervivencia, explicaban fenómenos naturales y forjaban un sentido de identidad comunal.

En estas primeras etapas de la civilización humana, el *storytelling* era un medio vital para transmitir los conocimientos cruciales para su supervivencia. Para las comunidades antiguas, su sustento dependía de la caza, la recolección y la navegación por paisajes desconocidos. Así, a través del arte de la narración, los miembros experimentados de la comunidad contaban historias en las que se detallaban estrategias de caza eficaces, que habían funcionado a sus antecedentes, y en las que se proporcionaba orientación para atravesar terrenos difíciles ya que carecían de mapas o guías. Estos relatos eran una forma de educación práctica que garantizaba la **transmisión de conocimientos esenciales** para la supervivencia de una generación a otra.

Además, los relatos desempeñaban un papel fundamental a la hora de explicar fenómenos naturales que a menudo resultaban misteriosos para los primeros humanos. Los astros, las variaciones meteorológicas y el cambio de las estaciones eran fenómenos que afectaban a la vida cotidiana, y que para los cavernícolas eran totalmente inexplicables. De esta forma, la narración se convirtió en una forma de desmitificar e interpretar estos sucesos. Se crearon leyendas para atribuir significado a los acontecimientos naturales, creando un marco para entender el mundo y estableciendo una conexión entre la comunidad y las fuerzas de la naturaleza. (Gottschall, 2012). “Los mitos son historias sagradas, ejemplares y significativas que han dado sentido a la existencia del hombre desde el principio de los tiempos” (Nuñez, 2007).

En el contexto de la identidad comunitaria, la narración de historias ayudó a construir un **sentimiento compartido de pertenencia y unidad** entre los miembros de la una comunidad. Las narraciones sobre sus orígenes, con las figuras heroicas y las experiencias de sus antepasados contribuyeron a crear una identidad colectiva. Estas historias inculcaban un sentimiento de orgullo y valores compartidos, reforzando los lazos que mantenían unida a la comunidad. De este modo, el *storytelling* no sólo servía para fines prácticos de supervivencia como se ha comentado, sino que también desempeñaba un papel importante en la formación del núcleo cultural y social de las primeras sociedades humanas.

2.1.2. Evolución

Desde la antigüedad y a lo largo de la historia, la narración ha evolucionado junto con los métodos de comunicación humana. A las tradiciones orales les sucedieron las escritas, que permitieron conservar y difundir las historias de generación en generación. En el contexto del marketing, el poder de la narración encontró su lugar en los antiguos mercados, donde se usaban narraciones para mostrar el valor y la singularidad de los productos que se vendían. A medida que las sociedades avanzaban, también lo hacía la sofisticación de las técnicas narrativas. Desde las tradiciones orales de los antiguos bazares hasta los anuncios impresos de la era industrial, la narración de historias se ha convertido en una **parte intrínseca de la formación de las percepciones** (posicionamiento) del consumidor y del compromiso con el mercado.

En la era digital contemporánea, la evolución de la narración ha alcanzado nuevas dimensiones con la aparición de las plataformas multimedia, las redes sociales y los contenidos interactivos. En marketing, se aprovecha el arte de contar historias para crear relatos de marca convincentes, fomentar **conexiones emocionales** con los consumidores y distinguir sus productos o servicios en un mercado que cada vez está más saturado. Comprender las raíces históricas de la narración ofrece a una perspectiva valiosa sobre la eficacia duradera de las técnicas narrativas, **destacando la naturaleza atemporal de una estrategia de comunicación profundamente arraigada en la experiencia humana** (Nuñez, 2007).

2.2. Definición

Esta forma ancestral de comunicación, también conocido como “narrativa” en español, simplemente se refiere a la práctica de contar historias — compartiendo experiencias,

conocimientos y valores—, a través de relatos narrativos. Según el experto Antonio Nuñez, “un relato es una herramienta de comunicación estructurada en una secuencia de acontecimientos que apelan a nuestros sentidos y emociones” (2007). En el contexto del marketing, el *storytelling* implica el uso estratégico de estos relatos para comunicar mensajes, valores o información sobre una marca, producto o servicio. En lugar de simplemente presentar datos o características, el *storytelling* busca involucrar **emocionalmente** al público al conectar con sus experiencias, valores y emociones. Esta técnica busca crear una conexión más profunda entre la marca y su audiencia, aprovechando la capacidad inherente de las historias para resonar y ser recordadas. Al contar una historia convincente, las marcas pueden generar empatía, captar la atención del consumidor y, en última instancia, **construir una identidad y una percepción positiva en la mente de su público objetivo (posicionamiento)**.

2.3. Elementos clave de una historia

Los expertos en narrativa coinciden en que hay unas piezas fundamentales que dan forma y dinamismo a cualquier historia. Estas son el arco narrativo y el conflicto, ya que proporcionan una estructura que guía al público a través de la trama, generando la tensión y el interés necesarios para mantener la atención del público. En esta sección, exploraremos cómo estos elementos trabajan juntos para crear historias cautivadoras y memorables.

2.3.1. Arco narrativo

El arco narrativo, es una estructura fundamental en la narrativa que fue definida por el dramaturgo alemán Gustav Freytag en 1863 (Zak, 2012). Este concepto divide las obras dramáticas en cinco partes clave: exposición, acción ascendente, clímax, acción descendente y desenlace. La exposición establece el escenario y presenta a los personajes principales, mientras que la acción ascendente construye la tensión a medida que se desarrolla la trama. El **clímax** es el punto culminante de la historia, donde se alcanza el máximo nivel de tensión. “Lo que queremos es una historia que comience con un terremoto y que vaya poco a poco hacia el clímax” (Goldwyn). A partir de ahí, la acción descendente lleva a la resolución de los conflictos, y finalmente, el desenlace ofrece la conclusión de la historia. Esta estructura, representada a menudo como una pirámide mostrada a continuación, captura la atención del público al mantenerlos expectantes ante lo que sucederá a continuación (Lupton, 2019).

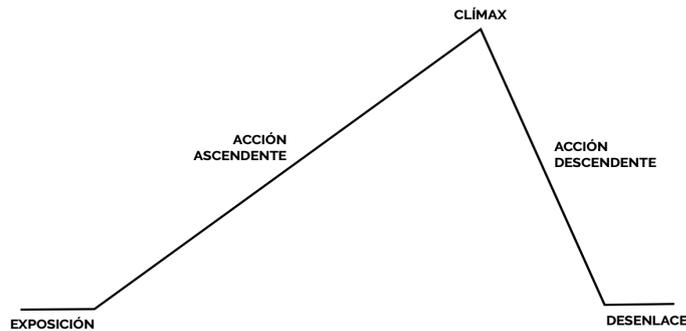


Figura 1: Pirámide de Freytag
(Elaboración propia)

La pirámide de Freytag se basa en lo que se conoce como la estructura narrativa aristotélica, la cual es la más básica y conocida, dividida en tres actos: introducción, desarrollo (momentos de conflicto) y desenlace o resolución. De este modo, la narrativa se vuelve más fácil de seguir y entender. Además, el arco narrativo crea tensión y emoción a lo largo de la historia al construir hacia un clímax. Esta construcción de tensión mantiene al público comprometido y emocionado, deseando descubrir cómo se resolverán los dilemas presentados en la historia. Asimismo, proporciona un marco para el desarrollo de personajes y temas. A medida que la historia progresa a través del arco narrativo, los personajes tienen la oportunidad de crecer y cambiar, y los temas subyacentes se exploran y desarrollan de manera más completa. Siguiendo el arco narrativo, el *storyteller* puede manipular las emociones del público de manera efectiva, llevándolos en un viaje emocional desde la introducción hasta el clímax y la resolución.

2.3.2. Conflicto

El conflicto es una parte crucial de las historias, ya que “el grado de atención de la audiencia a un relato y la relevancia e influencia que éste puede alcanzar en sus vidas es directamente proporcional al grado de conflicto planteado” (Nuñez, 2007). De hecho, en muchas ocasiones, en el entorno empresarial se evita hablar de conflictos debido a la preocupación por la mala imagen o reputación que esto pueda generar. Al estar directamente relacionados con problemas o disputas, los empresarios tienden a evitar discutir conflictos en sus negocios. Esta situación es aún más común en el entorno B2B, ya que en marcas B2C como Nike, el conflicto es evidente en sus historias. Con personajes como Michael Jordan, logran mostrar a través de sus campañas las dificultades que Nike ayuda a superar a estos héroes. Cuentan la historia del arduo trabajo y cómo se enfrentan a conflictos y dificultades como las lesiones, el agotamiento, momentos de angustia, entre otros, mostrándolos “rezando y llorando de miedo”, sangrando o vomitando, y debatiendo entre sus sueños y límites (McKeown, 2020).

El problema es tan importante porque es el “gancho” de cualquier historia que queramos contar, por ello es imprescindible identificar los problemas de los clientes. En otras palabras, hay que determinar quién es el “malo” al que se enfrenta el consumidor (Miller, 2018). La importancia del conflicto reside en que no sólo son elementos narrativos que generan tensión y drama, sino que también son vehículos para explorar aspectos más profundos de la existencia humana. “Al exponer un conflicto revela la verdad que aporta sentido a nuestras vidas” (Núñez, 2010). Al enfrentar y resolver conflictos, las personas pueden descubrir verdades sobre sí mismos, sobre los demás o sobre el mundo que los rodea. Como Aristóteles dijo: “sin conflicto no hay acción, sin acción no hay personajes, sin personajes no hay historia”.

2.4. Modelos y teorías como herramientas para contar historias

A lo largo de la historia, el arte del storytelling ha sido explorado y analizado desde diversas perspectivas, lo que ha llevado al desarrollo de una variedad de modelos y teorías que profundizan en sus fundamentos y aplicaciones. Estos distintos enfoques de las historias ofrecen una amplia gama de herramientas y marcos conceptuales para los narradores, permitiendo una exploración más profunda y significativa del arte de contar historias.

2.4.1. Los arquetipos de Carl Jung

La primera teoría a comentar son los arquetipos. Estos son patrones universales y simbólicos presentes en las narrativas, mitos y personajes a lo largo de la historia de diversas culturas. La palabra “arquetipos” significa “forma conocida subjetivamente”, y su creador, Carl Jung, creía que eran formas que residían en el **inconsciente** colectivo de todas las sociedades humanas, por muy poco que tuvieran en común. Estos patrones representan ideas, emociones y situaciones fundamentales que resuenan profundamente en la psique humana, estando presentes, por ejemplo, en los sueños, siguiendo un patrón universal. En el contexto del *storytelling*, los arquetipos ofrecen una estructura narrativa que trasciende las barreras culturales y conecta con experiencias comunes, ya que son reconocibles para todo el mundo debido a su **naturaleza innata en la humanidad**.

En otras palabras, la teoría de los arquetipos de Jung se basa en la idea de que ciertos símbolos y motivos mitológicos son compartidos por todas las culturas debido a similitudes en la estructura profunda de la conciencia humana. Está basado en el carácter congénito del subconsciente y va más allá de la adquisición a través de la experiencia personal, ya que son modos de comportamiento, que son “los mismos en todas partes y en todos los individuos” (Jung, 1970).

El creador, a lo largo de los años, ha definido “12 arquetipos primarios con diferentes significados, valores y personalidades que simbolizan las motivaciones más básicas de los seres humanos” (Martínez, 2023). Estos arquetipos, como el héroe, la sombra, el anciano sabio, y otros, se manifiestan en personajes y situaciones que encontramos repetidamente en historias a lo largo del tiempo. A continuación se detallan los 12 arquetipos definidos por Jung:

<p>“El inocente”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: ser feliz. • Miedo: ser castigado por hacer algo malo. • Debilidad: confiar demasiado en los demás. • Talento: fe y apertura mental 	<p>“El amigo”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: pertenecer. • Miedo: quedarse fuera o sobresalir de la multitud. • Debilidad: puede ser un poco demasiado cínico. • Talento: honesto y abierto, pragmático y realista 	<p>“El héroe”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: ayudar a los demás y proteger a los débiles. • Miedo: ser percibido como débil o asustado. • Debilidad: arrogancia, siempre necesitando otra batalla para luchar contra ella • Talento: competencia y coraje. 	<p>“El cuidador”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: ayudar a los demás. • Miedo: ser considerado egoísta. • Debilidad: ser explotado por otros. • Talento: compasión y generosidad. 	<p>“El bufón”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: aligerar el mundo y hacer reír a los demás. • Miedo: ser percibido como aburrido por los demás. • Debilidad: frivolidad, perder el tiempo y ocultar emociones bajo un disfraz humorístico. • Talento: ver el lado divertido de todo y usar el humor para un cambio positivo. 	<p>“El sabio”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: usar la sabiduría y la inteligencia para entender el mundo y enseñar a otros. • Miedo: ser ignorante o ser percibido como un estúpido. • Debilidad: no puede tomar una decisión porque cree que nunca tiene suficiente información. • Talento: sabiduría, inteligencia y curiosidad.
<p>“El explorador”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: experimentar la mayor cantidad de vida posible en una vida. • Miedo: quedar atrapado o verse obligado a conformarse. • Debilidad: deambular sin rumbo e incapacidad para aferrarse a las cosas. • Talento: ser fiel a sus propios deseos y una sensación de asombro. 	<p>“El rebelde”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: derribar lo que no funciona. • Miedo: ser incapaz de lograr un cambio. • Debilidad: llevar su rebelión demasiado lejos y obsesionarse con ella. • Talento: tener ideas grandes e indignantes e inspirar a otros a unirse a ellos. 	<p>“El amante”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: estar en una relación armónica con las personas, el trabajo y el entorno que aman. • Miedo: sentirse no deseado o no amado. • Debilidad: deseo de complacer a otros en riesgo de perder su propia identidad. • Talento: pasión, aprecio y diplomacia. 	<p>“El creador”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: crear cosas de valor duradero. • Miedo: no crear nada importante. • Debilidad: perfeccionismo y bloqueos creativos causados por el miedo de no ser excepcional. • Talento: creatividad e imaginación. 	<p>“El mago”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: comprender las leyes fundamentales del universo. • Miedo: consecuencias negativas no deseadas. • Debilidad: convertirse en un manipulador o egoísta • Talento: transformar la experiencia cotidiana de la vida de las personas al ofrecer nuevas formas de ver las cosas. 	<p>“El gobernante”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meta: crear una familia o comunidad próspera y exitosa • Miedo: el caos, ser socavado o derrocado • Debilidad: ser autoritario, incapaz de delegar • Talento: responsabilidad, liderazgo

Figura 2: Los Arquetipos de Carl Jung
(Elaboración Propia)

La aplicación de los arquetipos en el marketing y la publicidad ha ido ganando popularidad con los años, ya que proporciona a las marcas una forma poderosa de **conectarse emocionalmente** con su audiencia. Al identificar y utilizar arquetipos específicos, las marcas pueden construir historias que toquen fibras emocionales **universales**, creando así una conexión más profunda y duradera con los consumidores. Este enfoque permite que las narrativas **trasciendan las diferencias culturales** y se arraiguen en aspectos fundamentales de la experiencia humana. Para el marco *business-to-business*, esta perspectiva puede servir de gran ayuda porque al comprender los arquetipos que resuenan con las motivaciones y valores de los ejecutivos, las empresas pueden desarrollar estrategias de marketing más efectivas para establecer una identidad de marca sólida y memorable.

2.4.2. El "Viaje del Héroe" de Joseph Campbell

El siguiente modelo está muy relacionado con el anterior, ya que describe un **patrón recurrente** en mitos y relatos épicos alrededor del mundo, revelando una estructura común en las experiencias del héroe en todas las historias. En el viaje definido por Campbell, todo héroe se embarca en una aventura, enfrenta desafíos, y finalmente, regresa transformado. En el

storytelling, este viaje proporciona una plantilla rica y universal para estructurar narrativas. El héroe inicia su viaje desde su entorno cotidiano, donde recibe un “llamado a la aventura”. A medida que se enfrenta a pruebas y adversidades, experimenta una metamorfosis personal y va adquiriendo conocimientos. En la etapa final del viaje el héroe vuelve a su mundo cotidiano, pero ahora transformado y enriquecido por las lecciones aprendidas.

Esta narrativa del viaje del héroe resuena con audiencias de diversas culturas porque **refleja el proceso humano de crecimiento, superación y autorreflexión** — pudiendo ser adaptado en muchos contextos socioculturales diferentes. Este es el modelo con todos los sucesos:



Figura 2: El Viaje del Héroe de Joseph Campbell (Bobenstein, 2019)

Esta estructura narrativa, que podría considerarse arquetípica, se ha adaptado al marketing, incluso en el ámbito B2B, para contar historias convincentes sobre marcas, productos y servicios. En el contexto del marketing B2B, esta narrativa se utiliza para destacar los desafíos y triunfos de las empresas en su búsqueda de soluciones innovadoras y exitosas para sus clientes. Aunque es importante mencionar que puede presentar cierta complejidad al adaptarlo de manera literal al marketing empresarial. Este modelo, de forma simplificada, se observa en muchas ocasiones en los casos de éxito que ilustran las estrategias de las empresas. La tecnológica Cisco, bajo el slogan “ayudamos a nuestros clientes a prosperar frente al cambio”, relata las historias exitosas de sus clientes siguiendo un esquema como este: donde se explica la situación inicial y ordinaria de la empresa a la que ayudan como mentores, que tras superar pruebas y obstáculos, vuelve transformada. Este ejemplo, también entraría en el marco conceptual que crea Miller llamado Storybrand que será comentado a continuación — sigue un proceso de eventos muy similar y podría ilustrarse con el caso de Cisco del mismo modo.

2.4.3. El esquema Storybrand “SB7” de Donald Miller

Donald Miller explica que una marca debe hacer de su cliente el héroe para que pueda comunicar su mensaje con éxito. De este modo, el modelo StoryBrand se ha convertido como una herramienta poderosa en el ámbito del marketing y la comunicación empresarial. Este enfoque se basa en la premisa de que las empresas deben adoptar los principios del *storytelling* para conectar de manera efectiva con su audiencia y comunicar su propósito de manera clara y convincente. Como Miller afirma: "If you use the wrong words to talk about your product, nobody will buy it" — destacando la importancia de utilizar un lenguaje claro y relevante para involucrar a los clientes y generar interés en los productos o servicios de una empresa, de modo que parece demostrar una gran utilidad y esperada efectividad en estrategias de reposicionamiento cuando el consumidor no está captando el mensaje adecuado y por ello la marca no consigue posicionarse en el lugar ideal que desea.

El concepto fundamental del modelo StoryBrand es simplificar el mensaje de una marca para que resuene con su audiencia. Miller enseña que las empresas deben centrarse en identificar los problemas específicos que enfrentan sus clientes y presentar soluciones claras y tangibles que los ayuden a alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, en el libro, Miller explica cómo las empresas pueden utilizar un enfoque de “villano” para destacar los problemas a los que se enfrentan sus clientes y posicionarse como el guía que puede ayudarlos a superar estos desafíos. Una de las características distintivas del modelo StoryBrand es su enfoque en **el cliente como el héroe** de la historia. Miller enfatiza que las marcas deben actuar como guías que ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos, en lugar de presentarse como los héroes que resuelven todos los problemas. Esta perspectiva cambia la narrativa tradicional de marketing y permite a las empresas construir relaciones más auténticas, cercanas y significativas con su audiencia.



Figura 3: Esquema Storybrand o “SB7” de Donald Miller
(Miller, 2018)

La metodología utilizada para implementar el modelo StoryBrand incluye múltiples actividades que ayudan a las empresas a alinear su comunicación con los principios del *storytelling* y a crear mensajes claros y efectivos que resuenen con su audiencia. Así, este modelo StoryBrand ofrece a cualquier empresa, sea B2C o B2B, una estrategia efectiva para mejorar su comunicación y posicionamiento de marca. Al adoptar los principios del *storytelling* y centrarse en las necesidades y aspiraciones de sus clientes, consultoras como Marsh McLennan podrían diferenciarse en el competitivo mercado B2B y establecer conexiones más profundas y significativas con sus clientes. Sin embargo, es importante interpretar críticamente este enfoque SB7 a la hora de evaluar su aplicabilidad en el contexto específico de cada empresa y su mercado objetivo, aunque, en base a la gran extensión de casos probados de éxito, parece ser efectivo para una gran variedad de productos servicios y industrias.

Uno de estos casos de éxito sería el de la cadena de comida rápida americana Chick-fil-A. En una entrevista con el creador de este modelo, el vicepresidente y responsable de marketing de la marca, David Salyers explica como implementaron este esquema cuando sacaron su aplicación móvil. El cliente se enfrentaba al problema de largas esperas y falta de conveniencia al pedir comida rápida. Así, la empresa actuó como guía al ofrecer una solución innovadora a través de su app para hacer pedidos, permitiendo al cliente evitar las filas y disfrutar de una experiencia más rápida y conveniente. De este modo, comunicaron el éxito para el héroe al poder pedir comida sin complicaciones, ahorrando tiempo y disfrutando de la comida sin inconveniente, evitando el fracaso de. A través de esta estrategia donde el llamado a la acción era motivar a los clientes a descargar y utilizar la aplicación móvil para poder disfrutar de una experiencia más satisfactoria al ordenar comida rápida. Un mensaje muy simple pero que resultó ser exitoso ya que el cliente entendía a la perfección lo que la marca le ofrecía.

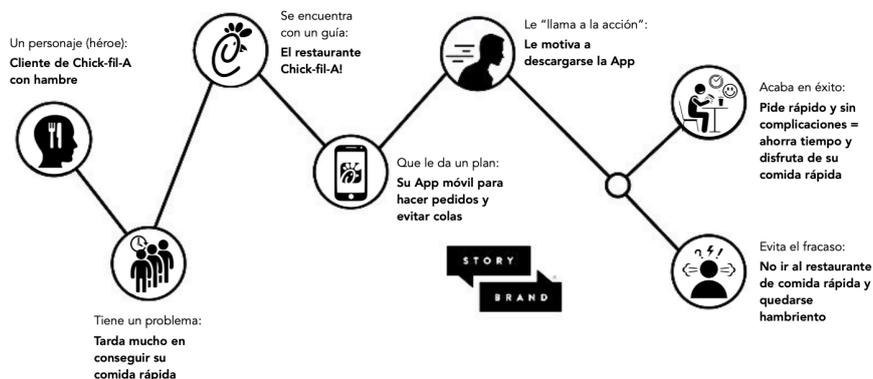


Figura 4: Esquema Storybrand o "SB7" de Donald Miller aplicado al caso de Chick-fil-a (Elaboración propia)

El éxito de Chick-fil-A en abordar las necesidades de sus clientes a través de la conveniencia y la satisfacción está estrechamente vinculado a la conexión emocional que logran establecer. Al reducir las fricciones en la experiencia del cliente y brindar soluciones que mejoran su día a día, la marca no sólo gana lealtad, sino que también despierta emociones positivas asociadas con la gratitud y la comodidad. Este enfoque resuena profundamente con una necesidad primitiva de los clientes: la búsqueda de supervivencia y prosperidad. Al proporcionar productos y servicios que facilitan la vida diaria, Chick-fil-A se convierte en un aliado indispensable para sus clientes, generando así una conexión emocional arraigada en el aprecio por ayudarles a sobrevivir y prosperar en un mundo cada vez más exigente.

2.5. Conexión con la neurología

La relación del *storytelling* con el funcionamiento de nuestro cerebro es innegable, y numerosos argumentos respaldados por ejemplos a lo largo de la investigación lo han demostrado. El poder de las historias para cautivar, emocionar y resonar con nosotros no es sólo una cuestión de preferencia, sino que está arraigado en la manera en que nuestro cerebro procesa la información y se conecta con el mundo que nos rodea. El Esquema SB7 ha sido demostrado que “ha resultado igualmente potente para compañía estadounidenses que para empresas de Japón o África, ¿por qué? Porque al cerebro humano, **sea de la región del mundo que sea**, le atrae la claridad, y la confusión, en cambio, le produce rechazo” (Miller, 2018). Lo que implica que cualquier persona cuando escucha una historia que le impacta, su cerebro libera hormonas, relacionadas con las emociones, que a su vez, son reacciones que se originan en el cerebro primitivo, también conocido como el cerebro reptil, que responde instintivamente a las narrativas emocionales, lo que demuestra aún más la poderosa conexión entre el *storytelling* y nuestras respuestas neurológicas.

2.5.1. Los botones reptilianos

A pesar de la percepción de racionalidad por la que son caracterizados los ejecutivos de empresas, todos los seres humanos nacen con lo que es conocido como el cerebro reptil — demuestra que todos podemos ser movidos por impulsos emocionales que están arraigados en la evolución humana. Esta parte del cerebro, que corresponde al tronco del encéfalo y el cerebelo, se responsabiliza del comportamiento relacionado con las funciones más básicas y primitivas como son el instinto de supervivencia y la reproducción. Este concepto tiene un gran valor en el

marketing, porque, como se ha mencionado, la mejor estrategia de comunicación será la que demuestre al consumidor porque el producto ayuda en la supervivencia. Por ello, Clotaire Rapaille desarrolla la teoría del código reptil, que explica como “nuestras decisiones de compra se determinan por el cerebro reptiliano” (Kiszka, 2018).

Como se ha comentado en múltiples ocasiones, el *storytelling* sirve para activar los impulsos y conexiones emocionales, los cuales son reacciones arraigadas en el cerebro reptiliano. Al contar historias convincentes y emocionales, las empresas pueden apelar a las **necesidades básicas y los instintos** de los consumidores, generando una conexión más profunda y duradera con su audiencia, “pulsando los botones reptilianos”. Estos impulsos pueden provocar respuestas automáticas e instintivas, afectando la toma de decisiones incluso en contextos empresariales de B2B, más caracterizado por una racionalidad basada en datos y hechos. Al comprender y reconocer la presencia de emociones reptilianas en los ejecutivos, se puede explicar en muchas ocasiones su comportamiento y motivaciones en relación con el código reptil. Este código está formado por 10 principios, definidos por el experto Jurgen Klaric, y son los siguientes:

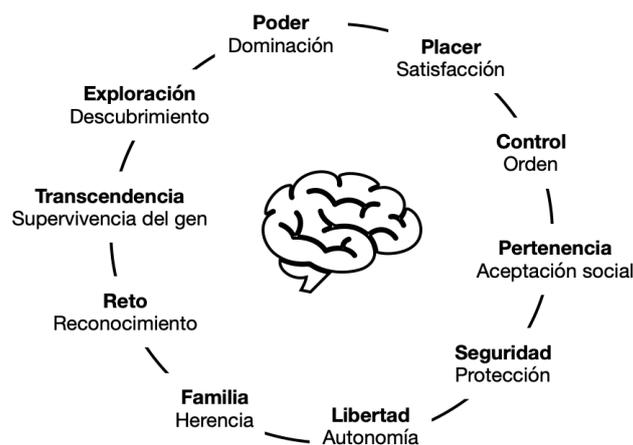


Figura 5: El código reptil de Jurgen Klaric
(Elaboración propia)

De este modo, el uso de estos botones en el *storytelling* implica una comprensión profunda de las reacciones emocionales deseadas en el consumidor y cómo estas se relacionan con los principios básicos identificados en el código reptiliano. Al desarrollar una narrativa persuasiva, es crucial identificar la respuesta emocional específica que se busca provocar en el público objetivo. Esto implica entender cómo los principios del cerebro reptiliano, como la seguridad, la supervivencia o el deseo, pueden ser activados a través de la historia que se cuenta. Por ejemplo, si una aseguradora tiene el objetivo de generar una sensación de seguridad en los ejecutivos de

negocios, la historia podría enfocarse en cómo la marca ha demostrado consistentemente su fiabilidad y capacidad para resolver problemas críticos en el pasado. Al relacionar estas experiencias con el principio básico de seguridad en el código reptiliano, se puede apelar a esa sensación deseada y fortalecer la conexión emocional con la marca.

2.5.2. Las hormonas de las emociones

Especialmente considerando la influencia del código reptiliano en las decisiones de compra y cómo este componente biológico subyacente puede moldear nuestras percepciones y comportamientos en el ámbito del consumo, es crucial explorar el impacto de las hormonas en nuestras respuestas emocionales ante el *storytelling* y las estrategias de marketing. Múltiples estudios a lo largo de los años han demostrado una conexión indiscutible entre el *storytelling* y nuestra química cerebral, así como las respuestas emocionales de las personas. Esto puede influir directa e indudablemente en la percepción de una marca y en sus decisiones de compra. Gracias a esta conexión neurológica estudiada, el *storytelling* emerge como una de las herramientas más poderosas en la comunicación para marcas y empresas.

Al contar historias, en el cerebro se producen reacciones químicas, hay una liberación de múltiples hormonas en el cerebro. Entre estas hormonas se encuentra la **oxitocina**, conocida popularmente como la "hormona del amor" o "hormona de la confianza". Ésta desempeña un papel crucial en el proceso de *storytelling* ya que su liberación se ve estimulada por la empatía y la conexión interpersonal generadas por las historias, y juega un papel esencial en el establecimiento de vínculos emocionales entre la audiencia y la marca. Como señala el experto Paul Zak, la oxitocina está estrechamente relacionada con la generosidad y la empatía, lo que implica que cuando los individuos experimentan un aumento en los niveles de esta hormona, se sienten más inclinados a **confiar** en la historia que están escuchando y en la marca que la presenta. De hecho, cuanto más oxitocina se libere, más caritativo se vuelve el individuo como, por ejemplo, a la hora de hacer donaciones a causas solidarias (Zak, 2012). De este modo, en el contexto empresarial, si se activan los mecanismos neuroquímicos que aumentan los niveles de oxitocina en la audiencia, los consumidores se sentirán más "humanos" y relajados, fortaleciendo su vínculo emocional con la marca.

De esta manera, la oxitocina actúa como un catalizador para la creación de conexiones emocionales profundas entre la marca y su audiencia, lo que puede traducirse en una mayor confianza, lealtad y compromiso por parte de los clientes hacia la empresa. El estudio realizado

por Paul Zak que centra su investigación en esta parte de la neurología y de las historias, lo hace a través de un video sensible en el que mide la actividad cerebral y demuestra que las áreas de oxitocina son las más activas. Por ello, es necesario señalar que, en muchas ocasiones, para inducir la producción de esta hormona es necesario abordar un tema ciertamente sensible o personal. Esto puede dificultar su aplicación en empresas B2B, las cuales suelen ser más frías y carecen de este aspecto personal en sus mensajes.

Por otro lado, se producen otras hormonas como la **dopamina**, que está asociada con emociones positivas como la atención y el bienestar emocional. Cuando un individuo tiene dopamina en su sangre, **presta más atención, está más motivado y recuerda mejor**, lo que hace que el público esté más receptivo al mensaje y sea más propenso a recordarlo. Para obtener estos altos niveles de dopamina, es necesario contar una historia generando algo de suspenso, de este modo, haces que el público esté esperando y deseando que llegue el “climax” de la historia — así, manteniéndose atento. Según Philips, toda narración es, por definición, creadora de dopamina, ya que siempre hay algo que estamos esperando que pase. Lo cual es muy útil al aplicarlo al ámbito B2B, dado que los ejecutivos se enfrentan a una gran cantidad de información diariamente. Por ende, es fundamental lograr que comprendan, recuerden y retengan el mensaje que la marca desea transmitir a través de la historia.

Lo comentado anteriormente está rigurosamente relacionado con la creación de **cortisol**, ya que cuando se escuchan historias también se ha comprobado que en el caso de historias sensibles y personales que pueden ser duras para el público, provoca angustia. Esto es porque cuando los individuos experimentan emociones intensas durante una historia, como la tensión o la preocupación, los niveles de cortisol en su cuerpo tienden a aumentar. Este aumento en el cortisol puede ser beneficioso en el contexto del *storytelling*, ya que el estrés moderado puede enfocar la atención del espectador en la historia que se está contando — hace que el público esté más atento y concentrado en aspectos importantes de la narrativa, lo que puede aumentar su capacidad para recordar y procesar la información presentada.

Aunque es importante destacar que la generación de cortisol está generalmente vinculada a connotaciones negativas al formar parte de lo que se conoce como estrés. La presencia de hormonas del estrés puede afectar la función cognitiva y la regulación emocional, y puede impactar negativamente tanto el desempeño personal como la dinámica interpersonal en individuos dentro de los entornos profesionales. Realmente, en el entorno laboral cargado de estrés en el que nos desenvolvemos, y más en un entorno de consultoría donde esto se

intensifica, es habitual que, al presentar, comunicar o participar en reuniones, se experimenten estas características negativas con mayor frecuencia. Por lo cual es algo a tener en cuenta al intentar desencadenar esta hormona en el contexto de marketing. Esta situación es aún más común cuando las empresas no clarifican su mensaje y lo único que se transmite es “**ruido**”. Esto se convierte en un problema porque al no simplificar la información que se quiere comunicar, el cliente se ve obligado a quemar calorías de más y esforzarse demasiado por comprender la oferta. Esto se debe al hecho de que el cerebro gasta calorías al procesar información, y “quemar demasiadas calorías va en contra del cometido primordial del cerebro, que es ayudarnos a sobrevivir y prosperar” (Miller, 2018). Pero ello, la complejidad del cortisol dentro de este contexto radica en que cualquier error en su manipulación puede acarrear consecuencias adversas. Por ende, resulta imperativo que el mensaje transmitido sea siempre claro y conciso, dado que “si confundes, pierdes” (Miller, 2018).

Por último, al contar una historia, también se pueden liberar **endorfinas**, que generan una sensación de bienestar y placer. Como menciona Andrew Stanton, “la mejor historia infunde asombro. El asombro es honesto, completamente inocente. No puede ser evocado artificialmente”. Por ello, puede ser considerado un factor bastante incontrolable y fuera de la mano del comunicador, pero si se consigue, hace que la experiencia de escuchar la historia sea gratificante y memorable para el público, lo cual genera endorfinas y con ello felicidad en su cuerpo. Una forma correcta de inducirla es hacer al público reír, lo que hace al público volverse más creativos y aumentar su atención en el mensaje que está siendo comunicado, lo cual puede ser una buena herramienta en la utilización de las historias si se seleccionan anécdotas valiosas (como Philips indica en su “*storytelling* funcional²”).

Estos efectos neuroquímicos del *storytelling* tienen importantes implicaciones para la estrategia de reposicionamiento de una marca B2B. Al comprender cómo las historias impactan en la química cerebral y las respuestas emocionales de los clientes, las empresas pueden desarrollar estrategias de reposicionamiento más efectivas que generen una conexión más profunda y significativa con su audiencia. De este modo, demostrando que las historias no sólo son poderosas herramientas de comunicación, sino también agentes de cambio emocional y conductual, que pueden afectar al comportamiento y que generen una conexión más profunda y duradera con los consumidores y las empresas del extremo B2B.

² El Storytelling Funcional significa reconocer la habilidad innata de las personas para contar historias, y escribirlas para descubrir la variedad de historias y anécdotas que uno tiene para luego clasificarlas según las emociones que generen, como risa o empatía — y así siempre tenerlas presentes para poder contarlas.

2.6. Beneficios del *storytelling*

Muchos se preguntarán, ¿por qué se define el *storytelling* como la herramienta más poderosa en la comunicación, cuando hay otras múltiples que se pueden utilizar a la hora de reposicionar una marca? Por ello, una duda que puede surgir sería: ¿por qué el *storytelling*? ¿Por qué es mejor frente a otras herramientas y modelos? La respuesta reside en los beneficios que proporciona en el marketing y la comunicación, ya que el *storytelling* no sólo transmite información, sino que también, como se ha explorado, crea un lazo especial con la audiencia.

El *storytelling* se distingue como la herramienta de comunicación más poderosa debido a su capacidad para **simplificar y organizar** la información de manera que el cerebro humano pueda procesarla con mayor facilidad. Como señala Miller (2018), las narrativas estructuradas permiten al cerebro comprender el contenido sin esfuerzo adicional, evitando la sobrecarga cognitiva y “malgastar calorías”, facilitando la retención de la información.

En el ámbito del marketing B2B, el *storytelling* se presenta como una oportunidad como una forma poderosa de comunicación que va más allá de la simple presentación de datos o características de un servicio — “narrar es más persuasivo que argumentar o razonar” (Nuñez, 2007). Los ejecutivos, al estar constantemente bombardeados con una gran cantidad de información y mensajes, necesitan que la información que se les presente sea fácil de entender y recordar. Además, aunque a menudo sean percibidos como seres mayormente racionales, también responden a estímulos emocionales. A pesar de que se espera que sus elecciones se basen en datos objetivos y análisis lógicos, numerosos ejemplos demuestran que la toma de decisiones empresariales pueden verse afectadas por factores emocionales. El miedo, la ira o la empatía son algunas de las emociones que pueden impactar significativamente sus decisiones estratégicas.

Un ejemplo contundente que ilustra cómo los ejecutivos no son puramente seres racionales y analíticos se puede encontrar en el comportamiento del mercado de valores, especialmente durante períodos de crisis económica. Durante una caída significativa de la bolsa, como la que ocurrió durante la crisis financiera de 2008, se observa cómo los precios de las acciones se desploman en respuesta al miedo y la incertidumbre que prevalecen en los inversores y ejecutivos.

Por ello, el *storytelling* se convierte en una herramienta invaluable para las empresas que buscan captar la atención y generar un vínculo con estos ejecutivos. “Empresas, marcas y personas, todos tenemos una imagen. Si no la contamos nosotros, los demás la construirán con lo que

otros cuenten” (Alloza). De este modo, es una estrategia clave que permite a una empresa destacar en un mar de mensajes, ayudando a las marcas a construir una identidad sólida, a transmitir sus valores de manera auténtica y a establecer una conexión perdurable con su audiencia objetivo. Esto se debe a que “la carga emocional de los relatos capta mejor nuestra atención que la simple información, haciendo que aprehendamos el sentido de los acontecimientos de una manera más rápida y profunda que los mensajes asépticamente informativos” (Nuñez, 2007). No hay otra herramienta de comunicación que provoque el mismo efecto que las historias. Además, las historias tienen el carácter atemporal que una vez que las cuentas pasan a ser de la audiencia. Gracias a que pueden ser compartidas y transmitidas a lo largo del tiempo, las historias empresariales se convierten en una parte integral de su identidad y contribuyen significativamente a su reputación y éxito a largo plazo. “Los relatos se convierten en el legado de una empresa” (Perman).

Conclusiones del marco teórico

Resumiendo, con el marco teórico, desde un enfoque analítico, se ha establecido que el posicionamiento de marca es una tarea crítica dentro del marketing estratégico, que implica no sólo una comprensión profunda de los conceptos de actitudes, percepción y dimensiones asociadas al consumidor, sino también una aplicación meticulosa del proceso STP. El *storytelling* emerge entonces como una herramienta poderosa que, al ser correctamente aplicada, tiene el potencial de transformar la percepción de la marca, alineando la identidad corporativa con las necesidades y expectativas de los *stakeholders*. Además, se concluye que la narrativa estratégica, fundamentada en modelos y teorías específicas, proporciona un marco para construir historias de marca que resuenen a nivel emocional y racional con el público objetivo.

Además, se ha analizado y descubierto cómo, en el contexto de las empresas B2B, el *storytelling* también tiene un lugar prominente en estrategias de marketing y, en concreto, de reposicionamiento de marca. Este enfoque puede alinear de manera efectiva la identidad corporativa con las expectativas complejas y multifacéticas de los clientes corporativos. La integración de estas narrativas permite a las marcas B2B comunicar su valor único y su propuesta de manera que trasciende la mera transacción. Al abordar no sólo la percepción racional sino también el vínculo emocional con las marcas, el *storytelling* emerge como una estrategia indispensable para el reposicionamiento en el sector B2B, donde ayuda a diferenciarse y hace que los *stakeholders* puedan retener y recordar el mensaje, que es clave para el éxito a largo plazo.

ESTUDIO DE CAMPO

A continuación se realiza un análisis detallado y sistemático del proceso de reposicionamiento de marca de Marsh McLennan. Se busca comprender cómo la implementación de una estrategia de comunicación basada en el storytelling, pueden influir en la percepción y el reconocimiento de la marca matriz y sus subsidiarias. Este estudio tiene como objetivo identificar desafíos clave en la arquitectura de marca actual de la empresa y proponer soluciones efectivas para fortalecer su posición en el mercado global de servicios profesionales, asegurando una cohesión y sinergia mayor entre las marcas que componen el conglomerado. A través de la recolección y análisis de datos provenientes de entrevistas, encuestas y otras fuentes primarias y secundarias, se aspira a ofrecer recomendaciones estratégicas basadas en evidencia para el reposicionamiento exitoso de Marsh McLennan.

Contextualización de Marsh McLennan

Marsh McLennan, es una multinacional formada originalmente en 1905, que ha ido creciendo a través de una serie de fusiones y adquisiciones estratégicas para convertirse en un líder mundial en servicios profesionales en las áreas de riesgo, estrategia y personas. Comenzando en el sector asegurador con Marsh, su expansión incluye la adquisición de Guy Carpenter en 1923, Mercer en 1959, y la adquisición de Oliver Wyman en 2003, lo que significó un paso importante para **diversificar su oferta de servicios** más allá del corretaje de seguros. Por ello, en la actualidad, opera como una **empresa matriz** que agrupa cuatro empresas principales, cada una especializada en un área específica.

En orden de tamaño, Marsh, está especializada en consultoría de **gestión de riesgos y seguros**, ayudando a las organizaciones a identificar, evaluar y gestionar diversos riesgos para proteger sus activos y asegurar la continuidad de sus operaciones. Mercer, por otro lado, se enfoca en la consultoría en **gestión de talento y beneficios para empleados**, colaborando con las empresas en el diseño de programas de compensación y beneficios competitivos, así como en el desarrollo de estrategias para atraer, retener y motivar a su fuerza laboral. A continuación se encuentra Oliver Wyman, una consultora especializada en **gestión estratégica de negocios**, y Guy Carpenter, centrada en el **reaseguro**, que constituye una forma de transferencia de riesgos utilizada por las compañías de seguros para protegerse de pérdidas financieras extremas.

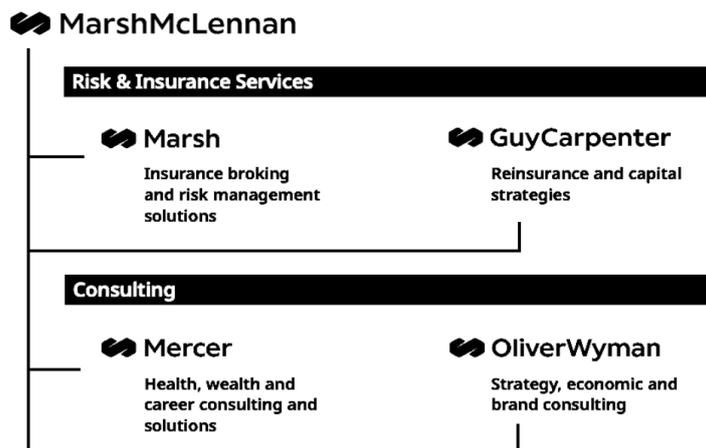


Figura 6: Arquitectura de marca de Marsh McLennan
(Marsh McLennan “At a Glance,” 2024)

A lo largo de 150 años que lleva Marsh McLennan operando, la empresa ha sido reconocida por su impacto profundo con los clientes y su reputación destacada entre sus pares e inversores, lo que le ha valido un lugar en la lista de las Compañías más Admiradas del Mundo de Fortune. Esta distinción refleja el talento excepcional y el trabajo de sus más de 85,000 colegas, que trabajan diligentemente para ayudar a los clientes a encontrar nuevas posibilidades y apoyar a sus comunidades en todo el mundo. Marsh McLennan se coloca en el top 200 general, junto a empresas como Berkshire Hathaway y Apple, y es el único corredor de seguros en la lista. También fue citada como una de las compañías más admiradas en la industria de seguros de propiedad y accidentes (ElEconomista, 2007).

Su situación actual

La empresa se encuentra en una posición destacada dentro del sector de servicios profesionales a nivel global. Como una de las principales multinacionales en este campo, la empresa ha consolidado su posición como líder en consultoría y gestión de riesgos, así como en áreas clave como la gestión del talento y los beneficios para empleados. Reflejo de su importancia y solidez en el mercado es su posición en el ranking mundial de las mayores empresas de servicios profesionales por capitalización bursátil, donde se sitúa en el cuarto lugar a nivel global y es la primera en Estados Unidos. Además, su cotización en la Bolsa de Nueva York subraya su relevancia y estabilidad financiera, ofreciendo una clara indicación de su valor y confianza dentro del mercado financiero global.

El posicionamiento de Marsh McLennan

De este modo, a través de sus subsidiarias, en la actualidad, el grupo Marsh McLennan no tiene un posicionamiento definido. De forma individual, las submarcas se posicionan en la vanguardia de la gestión de riesgos, la consultoría estratégica, y la innovación en salud, talento y beneficios por separado. La encuesta realizada confirma este argumento al haber más de un 70% de encuestados que no conoce la empresa matriz, mientras que un 60% sí que conoce alguna de las subempresas. Esto es algo que, según el director de Marsh McLennan, ocurre en todo el mundo: las subsidiarias destacan independientemente en sus respectivos sectores localmente en los distintos países donde opera el grupo opera ³. Sin embargo, en Estados Unidos, y más específicamente en Nueva York, la empresa disfruta de un posicionamiento algo más consolidado. Este reconocimiento ampliado en suelo americano se debe en gran medida a su identidad como corporación estadounidense y a la visibilidad que le confiere su cotización en la Bolsa de Nueva York bajo el nombre de Marsh McLennan.

El problema

Las entrevistas revelan que "el posicionamiento actual es un posicionamiento que está en construcción." Esto se debe a que Marsh McLennan se encuentra ante un desafío significativo en cuanto a su portfolio y arquitectura de marca. Como se ha comentado, hay evidencia de que, a pesar del amplio reconocimiento y prestigio de las submarcas en sus respectivos ámbitos, la conciencia sobre la entidad matriz, Marsh McLennan, es notablemente menor entre el público. Esta revelación pone de manifiesto una **desconexión** en la percepción de marca. En este contexto, la visibilidad y especialización de las subsidiarias **eclipsan** de manera considerable la imagen corporativa del grupo Marsh McLennan. Este panorama no sólo evidencia la independencia con la que opera cada subsidiaria en el mercado, sino que también destaca una oportunidad desaprovechada por la compañía para destacar y comunicar su rol fundamental como eje central que respalda y potencia la colaboración entre sus diferentes marcas. Esta información ha sido proporcionada por los empleados, ya que, dado que este enfoque de intentar aprovechar la marca matriz es muy reciente en la empresa, no se han estado registrando los datos que representan esta oportunidad perdida.

Ante este escenario, Marsh McLennan reconoce la necesidad imperante de **reposicionarse** en el mercado para superar este desafío y crear un grupo más unificado no sólo internamente sino

³ Marsh McLennan opera en más de 130 países por todo el mundo.

también de cara al público. “Antes era una marca paraguas que se utilizaba poco y ahora queremos que sea el emblema del grupo, porque la fuerza nos la da precisamente el pertenecer al grupo Marsh McLennan” (Perales, 2024). Al ser conscientes de esta situación, la empresa ha iniciado un proceso activo de redefinición de su posición en el mercado actual, comenzando con sus subsidiarias más grandes, Marsh y Mercer. Este esfuerzo se está materializando poco a poco con el lanzamiento de una campaña estratégica denominada “Ready” y el reciente lanzamiento de un nuevo propósito para todo el grupo.

Esta campaña simboliza el inicio de una era de cohesión y sinergia mejoradas dentro del conglomerado, señalando un esfuerzo deliberado por alinear más estrechamente las operaciones y las comunicaciones entre las distintas marcas. Además, la empresa ha empezado a organizar y participar en acciones conjuntas, tanto internas como externas, como parte de su estrategia para fomentar una imagen más unificada y fortalecer el reconocimiento y entendimiento de la marca matriz en el público y entre sus empleados. Estas acciones representan pasos concretos hacia el reposicionamiento deseado, buscando cerrar la brecha en la percepción de marca y subrayar el valor colectivo que Marsh McLennan ofrece a través de su diversidad y especialización. Sin embargo, como dice el director de marketing de Marsh McLennan, “ese conocimiento es un proceso lento”, y se va haciendo “poco a poco” con distintas acciones para que llegue un momento en el que se consiga esa percepción buscada.

Su posicionamiento objetivo

Para determinar el posicionamiento objetivo para Marsh McLennan, se ha tenido en cuenta la opinión de los expertos de Marketing de la empresa, y el desarrollo del “STP” en base a esto. Para aplicar el **proceso STP** comentado en el marco teórico a Marsh McLennan, se comenzaría con la **segmentación** del mercado, que se realiza según las necesidades específicas del consumidor. Con la información de mercado de la empresa y la investigación realizada, se conoce que estas necesidades de sus clientes comprenden la gestión de riesgos, estrategia y consultoría en diversos sectores como financiero, salud, gobierno y tecnología. Lo que lleva al **targeting**, que es la selección de los segmentos que más se alinean con su amplia oferta de servicios, como grandes corporaciones e instituciones del sector público, aprovechando la especialización de sus cuatro empresas. Al incluir una amplia gama de sectores como automotriz, energía, instituciones financieras, salud, seguros, productos de consumo, tecnología y el sector público, su público objetivo va desde grandes corporaciones y organizaciones públicas hasta empresas de diversos tamaños en todo el mundo. Como último paso de este

marco, Marsh McLennan tendría que **posicionarse** como líder en soluciones integradas de riesgo y consultoría, diferenciándose por su *expertise* global y capacidad de innovación.

Del mismo modo, los expertos de marketing de Marsh McLennan afirman, que el posicionamiento ideal para la marca apunta hacia ser percibida como una entidad consolidada capaz de ofrecer un **espectro completo de soluciones** mediante la sinergia de sus subsidiarias. Este enfoque busca resaltar la capacidad única del grupo para actuar como un **proveedor integral** que responde a las diversas necesidades de sus clientes, abarcando desde la gestión de riesgos y seguros hasta la consultoría en talento y estrategia.

Además, en este contexto de posicionamiento de Marsh McLennan, es crucial destacar tanto sus **puntos de similitud como sus puntos de diferenciación**, como se ha mencionado en el marco anterior. Los POPs, comunes a la industria de servicios profesionales, incluyen la oferta básica de consultoría y gestión de riesgos. Sin embargo, los PODs de Marsh McLennan resaltan su singularidad: la integración de servicios a través de sus subsidiarias pendiente de ser explotada, ya que ofrece una propuesta de valor robusta. Esta propuesta de valor está marcada por **atributos determinantes** de la empresa como son las **soluciones globales personalizadas**, **conocimiento profundo en una gran variedad de sectores específicos** y una **notable capacidad de innovación** para responder a las dinámicas cambiantes del mercado (tecnología y IA, entre otras). Este enfoque estratégico no sólo subraya su liderazgo y *expertise* sino que también refuerza su posición competitiva, destacándose claramente en un mercado saturado.

Así, la empresa busca posicionarse como un aliado estratégico que comprende profundamente los retos y oportunidades a los que se enfrentan todo tipo de organizaciones en el mundo contemporáneo. Al hacerlo, Marsh McLennan aspira a ser vista no sólo como un consultor, sino como un socio indispensable capaz de asistir en todos los aspectos del negocio de sus clientes, reforzando la idea de una marca que va más allá de la prestación de servicios individuales para convertirse en un **colaborador integral en la búsqueda del éxito empresarial**. Son “la única empresa de servicios dedicada a todas las áreas que cubrimos y que no hay ningún competidor que lo haga”. La propuesta de Marsh McLennan destaca por su carácter único en el mercado (*POD*), ofreciendo una gran gama de servicios entre todas las submarcas que ningún competidor logra igualar. Esta singularidad la posiciona por encima de otras firmas que, aunque especializadas y con multitud servicios (*POPs*), igualmente no consiguen ofrecer una solución tan completa y cohesiva como la de Marsh McLennan.

Comparación con competidores

Para comprender mejor la posición de Marsh McLennan en el mercado, es fundamental examinar a sus competidores directos. En este sentido, se destacan varias firmas que compiten en el mismo espacio de servicios profesionales, como Aon plc, Willis Towers Watson, y Arthur J. Gallagher & Co., las “Big 4”⁴, entre otros. Estas empresas, al igual que Marsh McLennan, ofrecen una variedad de servicios en consultoría de riesgos, seguros, estrategia y otros ámbitos relacionados.

Para visualizar mejor la posición relativa de Marsh McLennan y sus competidores, se elabora un mapa de posicionamiento que represente las percepciones del mercado para cada subsidiaria en términos de **atributos clave**. Al definir los atributos determinantes en el anterior apartado, se han seleccionado dos dimensiones relevantes para los clientes: “Innovación en servicios y soluciones” y “Alcance global y presencia en el mercado”. Estas dimensiones reflejan áreas clave que diferencian a estas empresas en el mercado. Este análisis permite identificar las áreas donde Marsh McLennan tiene una ventaja competitiva clara y aquellas en las que podría mejorar su posicionamiento para llegar al objetivo y así fortalecer su posición en el mercado global de servicios profesionales.

En el caso de Marsh, sus principales competidores como consultor de riesgos y bróker de seguros, son Aon, Willis Towers Watson y Arthur J. Gallagher & Co. Como se observa, Aon se posiciona muy alto en ambas dimensiones, indicando su liderazgo en innovación y su fuerte presencia global. Marsh, junto con Willis Towers Watson, también muestra una posición alta en ambas dimensiones, destacando su compromiso con la innovación y su alcance global. Arthur J. Gallagher & Co. se muestra ligeramente más bajo en innovación, ya que ofrece menos soluciones personalizadas y es menos avanzado en tecnología, pero aún mantiene una alta presencia

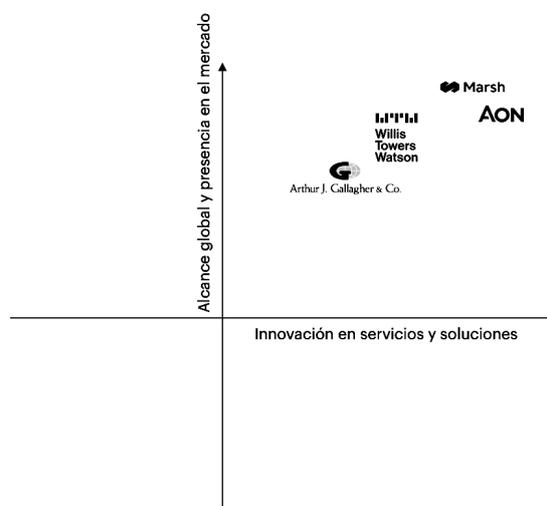


Figura 7: Mapa de posicionamiento de brókers de seguros y consultoría de riesgos (Elaboración propia)

⁴ Referido a las 4 consultoras estratégicas más grandes del sector: Deloitte, KPMG, Ernst & Young y PwC son empresas que tienen un peso casi decisivo en el sector de los servicios de consultoría y asesoría

en el mercado global.

Los competidores de Mercer son parecidos a los de Marsh porque algunas de las empresas mencionadas también tienen servicios de consultoría de recursos humanos y beneficios. Mercer se posiciona muy alto en ambas dimensiones, indicando su liderazgo en innovación y su fuerte presencia global. Los competidores como Willis Towers Watson y Aon Hewitt también muestran posiciones fuertes, pero con ligeras variaciones en cuanto a alcance global y nivel de innovación. Deloitte Consulting y PwC's People & Organization presentan un enfoque sólido en innovación, mientras que Korn Ferry destaca en servicios y soluciones específicas.

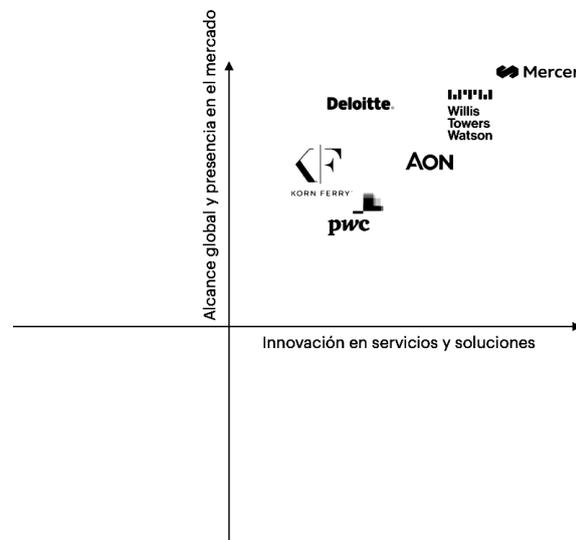


Figura 8: Mapa de posicionamiento de consultoría de RRHH y beneficios (Elaboración propia)

En el ámbito de la consultoría de gestión, donde Oliver Wyman opera, como se muestra, McKinsey & Company y The Boston Consulting Group se posicionan muy altos en ambas dimensiones, reflejando su liderazgo en innovación y su fuerte presencia global. Oliver Wyman y Deloitte Consulting muestran un equilibrio entre alcance global y nivel de innovación. Kearney y Accenture, mientras tanto, presentan una variación en estas dimensiones, destacando diferentes fortalezas. Este mapa ofrece una perspectiva visual de cómo estas empresas se comparan en el mercado de consultoría de gestión en términos de innovación y presencia global.

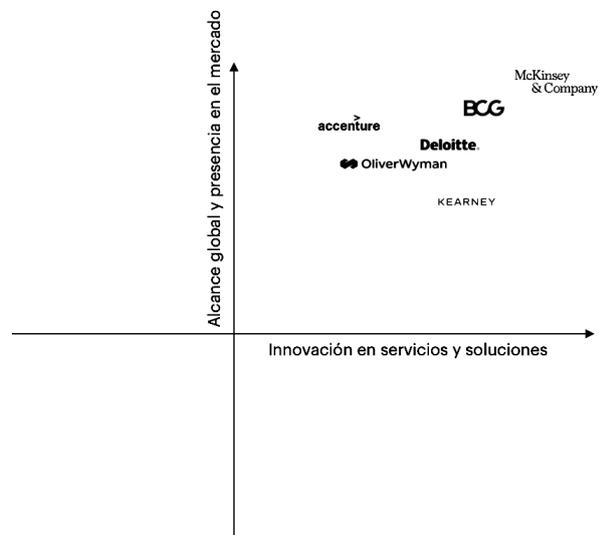


Figura 9: Mapa de posicionamiento de consultoría estratégica (Elaboración propia)

Por último, en el mercado de reaseguros, Guy Carpenter y Aon Re estarían posicionados más alto en ambos ejes, por su liderazgo establecido y capacidad de innovación. Howden, estando en una fase de crecimiento y expansión, se posicionaría un poco más abajo en ambos ejes pero mostrando un potencial significativo. Gallagher Re, con su solidez y enfoque en soluciones personalizadas, estaría cerca de ellos, indicando una fuerte presencia global y una creciente capacidad de innovación.

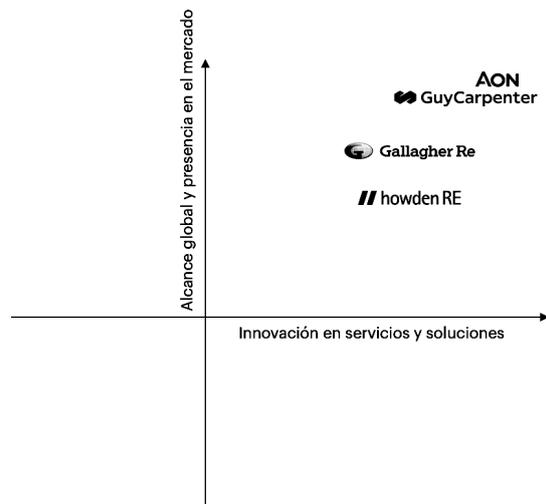


Figura 10: Mapa de posicionamiento del mercado de reaseguros (Elaboración propia)

El análisis mediante los mapas de posicionamiento resalta la oportunidad para Marsh McLennan de reposicionarse y dar más luz a la marca matriz al visualizar de forma clara y concisa cómo cada una de sus subsidiarias destacan por estar bastante bien posicionadas en sus respectivos mercados, reflejando la fortaleza y la diversidad del conglomerado en el amplio espectro de servicios profesionales. Al ver como se encuentran en relación con sus competidores en términos de atributos clave como la innovación en servicios y soluciones, y el alcance global y presencia en el mercado, se demuestra que hay una clara posibilidad de hacer con Marsh McLennan lo mismo, y posicionarla a la misma altura en la mente de sus clientes — a través de una estrategia de reposicionamiento efectiva que se trata de diseñar en este estudio en base a lo descubierto en el marco teórico.

Desarrollo de estrategia

Para abordar el desafío de reposicionamiento de marca de Marsh McLennan, es esencial adoptar un enfoque que no sólo sea sistemático y estructurado, sino también profundamente humano y centrado en el usuario — ya que para Marsh McLennan “las personas” son el corazón de la empresa⁵. El proceso de *design thinking*, con su metodología basada en la empatía, la colaboración y la experimentación iterativa, ofrece un marco ideal para diseñar una estrategia de reposicionamiento que responda efectivamente a las necesidades complejas de una empresa

⁵ “Marsh McLennan es una empresa que se preocupa por las personas” es información extraída de las entrevistas con los empleados de Marsh McLennan en cuanto a sus valores y principios como empresa: “las personas son lo más importante”, refiriéndose a los empleados y clientes (y el resto de stakeholders).

B2B y sus *stakeholders*. Esta aproximación comienza por sumergirse en el mundo de los usuarios y clientes de Marsh McLennan, buscando comprender a fondo sus expectativas, experiencias y percepciones. Estas son las cinco etapas divergentes y convergentes⁶ del marco de *design thinking*:

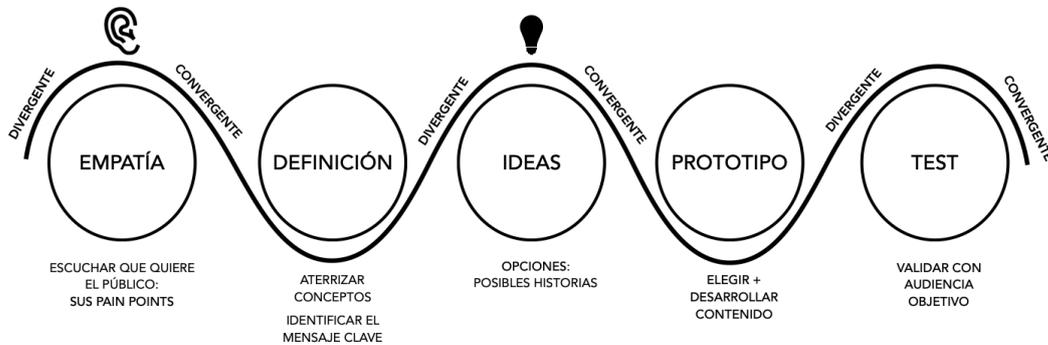


Figura 11: El proceso de Design Thinking
(Elaboración propia)

De hecho, integrar el *design thinking* en la estrategia de reposicionamiento de Marsh McLennan es particularmente apropiado cuando consideramos la importancia del *storytelling* como herramienta estratégica por su enfoque en la empatía de los usuarios. Este enfoque es ideal para crear narrativas de marca significativas y resonantes, ya que ambas metodologías se centran profundamente en la **experiencia humana y en cómo las personas interactúan y perciben las marcas y sus estrategias**.

Este proceso facilita permite la definición clara de mensajes clave, fomenta la generación de ideas narrativas creativas, y apoya la iteración y el refinamiento de historias mediante prototipado y pruebas. Esto permite articular historias que sean tanto estratégicas como emocionalmente atractivas, asegurando que la esencia y el valor únicos de Marsh McLennan sean comprendidos y valorados a través de todos sus públicos.

Fase 1: Empatía

En la primera fase del proceso de *design thinking*, centrada en la empatía, se ha realizado un análisis profundo de las experiencias y percepciones de los clientes y empleados de Marsh

⁶ El pensamiento divergente crea la dirección hacia la que se mueve implicando creatividad, mientras que el pensamiento convergente sólo se mueve si tiene un foco hacia a donde ir, se centra en encontrar una solución bien definida para un problema dado (Team Asana, 2024).

McLennan. A través de esta investigación, hemos identificado una serie de puntos de dolor (*pain points*) y valores esenciales que son fundamentales para la estrategia de reposicionamiento de la marca.

Los *stakeholders* encuestados y entrevistados han expresado una **falta de reconocimiento de la marca matriz**, lo cual confirma una desconexión entre la lealtad generada por las subsidiarias y la identidad corporativa de Marsh McLennan. Como era esperado por los adelantos de la entrevista, a través de las encuestas se percibe que las **subsidiarias operan de manera aislada**, sin una estrategia de colaboración evidente que aporte valor adicional. Además, hay una conciencia limitada sobre la **totalidad del portafolio de servicios que el grupo puede ofrecer**, lo que sugiere una brecha en la comunicación y en la comercialización del **conjunto y variedad de capacidades de la empresa**.

Además, entre los *pain points*, encontramos que los clientes y empleados dan alto valor a la confianza y la estabilidad que Marsh McLennan trata con sus servicios independientes. La personalización de servicios es altamente demandada también, enfatizando la necesidad de soluciones que se adapten a los desafíos únicos de cada cliente — algo que Marsh McLennan puede aportar sin inconveniente al tener las cuatro submarcas con distintas especialidades. La innovación y el liderazgo tecnológico son reconocidos como esenciales en el mercado, y la especialización y experiencia en consultoría son vistas como distinciones significativas de la marca. Asimismo, la demanda de **experiencias de servicio integradas y coordinadas**, sugiere un deseo de una solución de “ventanilla única” para todas las necesidades de servicios profesionales — debido a la conveniencia y comodidad para los clientes. Esto facilita una interacción más fluida y eficiente con la empresa, eliminando la necesidad de gestionar múltiples proveedores o servicios dispersos, lo que puede resultar en un ahorro de tiempo significativo y una experiencia de cliente mejorada (Entrevistas y Encuestas).

Fase 2: Definición

Tras haber establecido una base sólida de empatía con los *stakeholders*, —habiendo escuchado sus necesidades y *pain points*— procedemos a la segunda fase del proceso de *design thinking*: la “definición”. En esta etapa, se consolidan los *insights* recolectados para formular una definición clara del desafío que enfrenta Marsh McLennan. Este paso es crucial, ya que permite aterrizar toda la información de la primera fase y así establecer un foco claro para el reposicionamiento

de la marca a través del *storytelling* que usaremos como herramienta principal para desarrollar la estrategia.

El núcleo de este desafío es el desarrollo de una estrategia de comunicación que articule la **identidad colaborativa** de Marsh McLennan, destacando su liderazgo y las sinergias entre sus subsidiarias. Su propuesta de valor hará énfasis en el grupo como un ente integrador que combina experiencia en consultoría de riesgos, estrategia y gestión de talento con soluciones tecnológicamente avanzadas. La visión es que Marsh McLennan sea reconocida no sólo por sus fortalezas individuales sino también por su capacidad para ofrecer soluciones integrales a través de la **colaboración efectiva** entre sus empresas. De esta manera, el mensaje clave se centrará en posicionar a Marsh McLennan como un **socio estratégico indispensable que promueve el avance y la excelencia empresarial**.

Los objetivos de comunicación girarán en torno a mejorar la claridad de la identidad corporativa, comunicar la gama de servicios ofrecidos en todas las subsidiarias, evidenciar la innovación tecnológica, y demostrar la sinergia entre las marcas y reafirmar su compromiso con la excelencia. Además, en las entrevistas nos comunican que los objetivos centrales tienen que ser dos: primero, transmitir al mercado una imagen de una **compañía integral de servicios**, como se ha comentado repetidamente. El segundo es “proporcionar a los inversores, a todos los *stakeholders*, una visión ambiciosa y de crecimiento de la compañía”. Demostrarles que hay un proyecto de futuro donde se va a potenciar el crecimiento, donde las sinergias van a ser mucho más fuertes, porque los cuatro negocios van a colaborar mucho más, con lo cual el potencial de crecimiento de Marsh McLennan así se aumentará exponencialmente.

Fase 3: Ideación

Entramos en la fase de “ideación”, un momento creativo en el proceso de *design thinking* para la estrategia propuesta para Marsh McLennan. Con la comprensión empática de los usuarios y la clara definición del desafío de reposicionamiento, se busca generar una variedad de ideas que puedan traducirse en historias poderosas para la marca. Estas ideas están fundamentadas en los principios esenciales del *storytelling* que se han explorado en el marco teórico. Por ello, se utilizarán los modelos y técnicas comentadas que se han identificado como valiosas y efectivas para contar historias en un contexto de marketing B2B, entre ellas se encuentran: El Viaje del

Héroe, los Arquetipos, el Código Reptil y el StoryBrand (SB7) y con el arco narrativo y el conflicto de base indispensable.

Para esta fase, es crucial generar múltiples ideas de *storytelling*. Así, la diversidad de opciones permite explorar diferentes ángulos y perspectivas que puedan resonar con el público variado de Marsh McLennan. Al considerar varias historias, se incrementan las oportunidades de encontrar aquella narrativa o conjunto de narrativas que mejor capturen la esencia de la marca, su valor único en el mercado y cómo este se alinea con las necesidades y expectativas de clientes y empleados. Esta etapa es intrínsecamente exploratoria y creativa, buscando maximizar el potencial para innovar y comunicar de manera efectiva el reposicionamiento de la marca.

Por esta razón, se van a presentar dos ideas diferentes de relatos, una más conservadora y otra más creativa, lo cual responde a la necesidad de explorar el amplio espectro de resonancia emocional y *engagement* con los diversos públicos de las cuatro subsidiarias. Esta dualidad en el enfoque permite adaptar el mensaje a contextos variados, maximizando el impacto y la efectividad de nuestra comunicación. También, da posibilidad para elección y flexibilidad una vez se tengan las ideas desarrolladas. A continuación se mostrarán ambos relatos que luego habrá que contemplar, seleccionar y maquetar en la siguiente fase.

La primera idea es la historia de "El Ascenso de Paragon Strategies", una narrativa que encapsula el viaje de una empresa desde la incertidumbre hacia la cima del éxito empresarial. El protagonista, Alexander Knight, es el cliente⁷, que atraviesa una transformación crucial para enfrentarse al conflicto de la disrupción tecnológica en el sector. Al colaborar con los hermanos "McLennan" —el Cuidador Marsh, el Sabio Guy Carpenter, el Mago Mercer, y el Explorador Oliver Wyman, cada uno representando un arquetipo metafóricamente—, consigue vencer la disrupción y así impulsa a la empresa hacia innovaciones significativas. Este enfoque colaborativo y estratégico revitaliza Paragon Strategies⁸, asegurando su posición como líder en la industria y destacando la figura del cliente, Alexander, como el héroe de la narrativa corporativa, ejemplificando la adaptación exitosa ante desafíos contemporáneos.

La segunda historia es más creativa, titulada "La Odisea de las Cuatro Llaves". Tiene lugar en el reino de Argentum, trata de como Alexander Knight se enfrenta al dragón "Disrupt" para salvar

⁷ El modelo Story Brand (SB7) estresa la importancia de que el cliente sea el protagonista de las historias, siendo el héroe y el centro del mensaje. En muchas ocasiones, erróneamente, se pone a la propia empresa como héroe.

⁸ Nombre inventado para el propósito de la historia, al igual que el nombre del protagonista.

a su pueblo de sus llamas. En su heroica misión, guiado por una profecía, busca las cuatro llaves mágicas custodiadas por los Guardianes de McLennan, cada una con un poder diferente. A través de un viaje lleno de pruebas, se revela que la unión de estas llaves puede transformar la amenaza en una oportunidad, llevando a Argentum hacia un futuro de prosperidad y colaboración. La historia culmina con Argentum fortalecido, simbolizando la importancia del liderazgo visionario y la innovación colaborativa frente a los retos del cambio, haciendo de Alexander y su pueblo los héroes de esta nueva era.

Para idear ambas historias, se han utilizado las estructuras estudiadas. Primero, el Viaje del Héroe se ve reflejado en el arco narrativo de los relatos: el protagonista comienza en su mundo ordinario y tiene una llamada a la aventura — se enfrentan a un conflicto, en un caso el dragón, y en el otro, las pérdidas financieras, que para Donald Miller es el paso en el que “tienen un problema”. Siguiendo ambos modelos (SB7 y Viaje del Héroe), se encuentran con sus mentores o guías: los “hermanos McLennan” y los “guardianes de McLennan”, quienes representan arquetipos relacionados metafóricamente con sus áreas de especialización — y le ofrecen un plan. Así, el protagonista, que es el cliente, siguiendo el modelo SB7, es recompensado con el elixir del conocimiento que describe Campbell en su teoría, y así soluciona sus problemas y acaba transformándose en una persona mejor y más sabia. También, se evocan emociones con la resolución de los conflictos y el suspense durante la narración, lo que desencadena la liberación de hormonas como la dopamina y la oxitocina, que refuerzan los lazos emocionales y la sensación de satisfacción. Esta reacción química refleja un principio del código reptil, donde se busca maximizar las recompensas y minimizar las amenazas para garantizar la supervivencia y el bienestar.

Fase 4: Prototipo

Después de definir nuestras dos narrativas divergentes para el reposicionamiento de Marsh McLennan —una historia conservadora que refleja una transformación estratégica y una creativa que lleva a la audiencia a una aventura épica—, se continúa a la fase de prototipado en el proceso de *design thinking*. Aquí, el objetivo es traducir estas historias en representaciones tangibles y exploratorias que permitan visualizar cómo se comunicarán y se recibirán estos relatos.

“Uno de los errores más frecuentes cuando creamos relatos para nuestro entorno laboral es

dejamos llevar por la necesidad de reflejar nuestro conocimiento del tema o nuestro esfuerzo de preparación” (Núñez, 2007). Por ello, para lograr un reposicionamiento efectivo que resalte la eficacia de la colaboración entre las subsidiarias y cómo “juntas son más fuertes” —la esencia de la propuesta de valor del posicionamiento ideal—, no es imprescindible profundizar en los conocimientos específicos que las empresa poseen. Los clientes ya están familiarizados con los productos y servicios específicos de cada subsidiaria; lo que realmente necesitan es que esta estrategia les introduzca al resto de la familia y les revele el potencial de la unificación bajo la marca única de Marsh McLennan.

En base a los hallazgos del marco teórico y honrando la eficacia comprobada de la guía de StoryBrand de Donald Miller, se subraya la importancia de comunicar un mensaje **claro y simplificado**. Esta necesidad guía hacia la elección de la idea de la **narrativa más conservadora** para esta fase de prototipo, especialmente considerando que el público objetivo B2B podría percibir la otra idea como más caótica o incluso infantil en este contexto. La elección se fundamenta en la búsqueda de equilibrio entre ser innovadores y mantener la resonancia con las expectativas del sector empresarial, donde la claridad y la eficiencia en la comunicación son cruciales —por los miles impactos de información a los que los ejecutivos están sometidos a diario como se ha comentado en la investigación. Este razonamiento asegura que el mensaje no sólo sea funcional, sino también acorde con la naturaleza y las necesidades específicas de los clientes B2B, favoreciendo así la adopción y el impacto del reposicionamiento de la marca.

Para el prototipo, se desarrollarían un conjunto de materiales de marketing corporativo que incluiría un video con el relato —contando la historia— y una presentación digital, que detalla el proceso de transformación, enfatizando el papel crítico de cada subsidiaria. Esta presentación será utilizada por el equipo de ventas para comunicar el valor de Marsh McLennan a potenciales clientes B2B. También, se pueden crear una serie de animaciones cortas que representen cada una de las “cuatro llaves”, utilizando metáforas visuales para representar los servicios y valores de Marsh McLennan. Estas serán compartidas en redes sociales y en las oficinas de forma interna para fomentar esta unificación.

Uno de los instrumentos más valiosos en este contexto es el *storyboard*, el cual facilita la visualización de la narrativa que deseamos comunicar, siendo esencial para la articulación de ideas y conceptos. A continuación, se presentan los storyboards correspondientes a ambas

historias, proporcionando una visión detallada del flujo y la dinámica de los relatos propuestos:

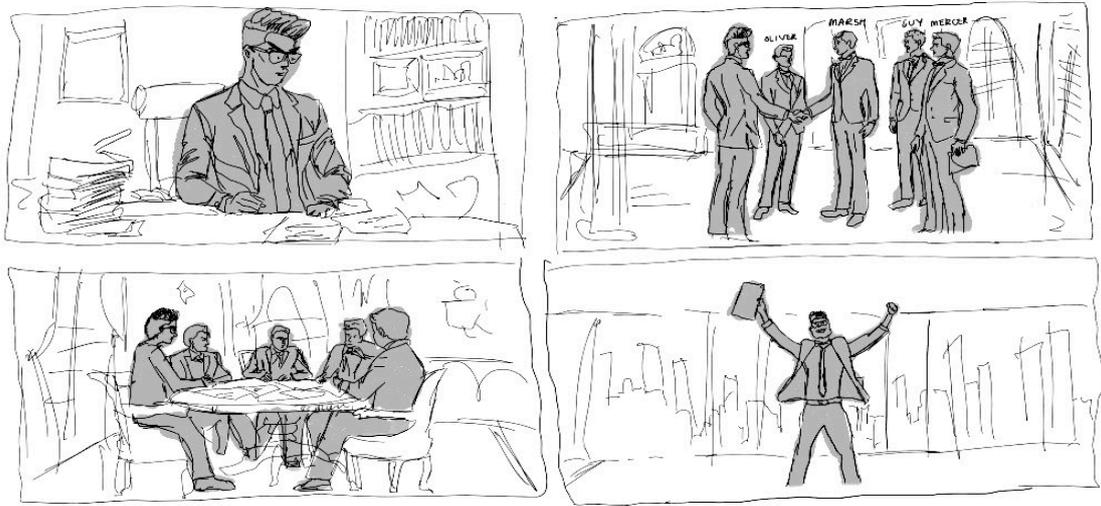


Figura 12: Storyboard de la narrativa conservadora titulada “El Ascenso de Paragon Strategies”
(Elaboración propia)



Figura 12: Storyboard de la narrativa creativa titulada “La Odisea de las Cuatro Llaves”
(Elaboración propia)

Fase 5: Test

Después de desarrollar los prototipos para la narrativas destinada al reposicionamiento de Marsh McLennan, se procede a la fase de test. Esta etapa es crucial para evaluar la resonancia de las

historias con los públicos objetivo y asegurar que comunican efectivamente la propuesta de valor centrada en la colaboración de las subsidiarias. Para llevar a cabo esta fase, se han seleccionado participantes que representen a los *stakeholders* clave de la empresa, como son clientes y empleados. Esta variedad nos ayudará a obtener *insights* valiosos desde múltiples perspectivas, siendo algunos empleados de corporaciones que trabajan con alguna de las subsidiarias, y otros empleados de la propia marca.

Tras enseñar los prototipos creados a las partes interesadas de la marca, los comentarios que se reciben son altamente positivos. Resaltan como la historia elegida (“El Ascenso de Paragon Startegies”) —aunque sea más conservadora— logra captar la atención, facilita el recuerdo de la empresa y sus diversas compañías, y transmite efectivamente la propuesta de valor de ser un proveedor integral de soluciones. Los clientes expresan cómo la narrativa permite descubrir la amplitud de servicios bajo el paraguas de Marsh McLennan, algo de lo que previamente no estaban conscientes. Esto resalta la capacidad del *storytelling* para clarificar y fortalecer la percepción de la marca como un conglomerado que **resuelve problemas a través de la colaboración de sus subsidiarias**. Adicionalmente, la recepción positiva de la historia como un elemento divertido y didáctico indica que, más allá de la seriedad típica del B2B, hay espacio para **conectar emocionalmente** con el público a través de narrativas que, si bien son conservadoras, no dejan de ser atractivas y memorables.

Este enfoque conservador, en lugar de la propuesta más creativa y posiblemente demasiado infantil para el contexto B2B, asegura que el mensaje de Marsh McLennan sea percibido como serio y profesional, al tiempo que interesante y accesible. La simplificación y claridad del mensaje, siguiendo el modelo SB7 de StoryBrand, se demuestran esenciales para comunicar eficazmente en el entorno B2B, donde la decisión de compra está profundamente arraigada en la racionalidad y la eficacia. La retroalimentación directa de los clientes y empleados, revelada a través del proceso de prueba, valida la estrategia de reposicionamiento y refuerza la teoría de que un *storytelling* efectivo, cuando se hace bien, es una herramienta poderosa para conectar con cualquier audiencia, incluyendo el riguroso marco B2B.

Además, los comentarios recibidos de los clientes respecto a la narrativa utilizada para el reposicionamiento de Marsh McLennan subrayan una **conexión emocional profunda y multifacética**. Los clientes no sólo se identifican con el protagonista, un “héroe” en busca de soluciones, sino que también experimentan una gama de emociones positivas como inspiración, confianza y tranquilidad al ver sus propios desafíos reflejados y abordados de manera efectiva.

Esta resonancia emocional actúa como catalizador, motivándolos a actuar y colaborar con Marsh McLennan, lo cual es un testimonio poderoso de la efectividad de la narrativa para influenciar positivamente la percepción de la marca, haciéndola aparecer más humana, accesible y empática.

Este impacto emocional y la consiguiente acción motivada refuerzan la idea de que las narrativas estratégicamente diseñadas son herramientas cruciales en la comunicación de marca, tal como se discute en el marco teórico. Al hacer la marca más “relatable” y sus servicios más comprensibles, la narrativa facilita un entendimiento más profundo de la oferta integral de servicios de la empresa, promoviendo una apreciación y valoración elevadas de Marsh McLennan y sus submarcas. Este enfoque narrativo, arraigado en la identificación y el viaje emocional del cliente, no sólo mejora la comunicación de la propuesta de valor de la empresa, sino que también establece un vínculo emocional sólido con los clientes, que como se ha descubierto, es un aspecto fundamental para **construir relaciones duraderas y fomentar la lealtad de marca.**

CONCLUSIONES

Este Trabajo de Fin de Grado ha explorado la dimensión y eficacia del *storytelling* en el proceso de reposicionamiento de marca dentro del contexto B2B, con un enfoque particular en el caso de Marsh McLennan. A través de un análisis meticuloso de teorías, estrategias de implementación y un estudio de campo detallado, se ha desentrañado cómo el *storytelling* actúa como un catalizador poderoso para la diferenciación y redefinición de la identidad de marca en mercados altamente competitivos.

La investigación ha demostrado que el *storytelling* no es sólo una herramienta de marketing emocional aplicable al contexto B2C, sino que también tiene una resonancia profunda y aplicabilidad en el ámbito B2B. Al integrar narrativas estratégicamente diseñadas, Marsh McLennan ha logrado fortalecer su percepción de marca y establecer una conexión emocional sustancial con sus públicos objetivos, subrayando el argumento de que las decisiones de compra B2B, aunque altamente racionales, son también profundamente influenciadas por conexiones emocionales y narrativas relevantes.

El uso del proceso de *design thinking* ha permitido diseñar y refinar una estrategia de reposicionamiento basada en el *storytelling* para Marsh McLennan, asegurando que se ajuste óptimamente a las necesidades y expectativas de los stakeholders. Este enfoque centrado en el ser humano ha revelado la potencialidad del *storytelling* para articular una propuesta de valor convincente que resuena tanto a nivel emocional como racional con los clientes corporativos, demostrando la flexibilidad y potencia del *storytelling* como una estrategia de comunicación esencial.

La investigación también ha puesto de relieve la importancia de los conceptos de POPs y PODs en la articulación de una estrategia de reposicionamiento efectiva, donde el reconocimiento de las similitudes y diferenciaciones con los competidores permite una posicionamiento más agudo y estratégico en el mercado. La aplicación de teorías y modelos narrativos, como los arquetipos de Jung, el Viaje del Héroe de Campbell, y el esquema StoryBrand de Miller, proporciona un marco robusto para la construcción de historias de marca que no solo capturan la esencia de la empresa sino que también facilitan una identificación más profunda y empática por parte de los clientes.

Recomendaciones

Basándose en el análisis del caso de Marsh McLennan y la investigación sobre el impacto del storytelling en el reposicionamiento de marca dentro del contexto B2B, se proponen las siguientes recomendaciones para empresas que buscan aprovechar el poder de las narrativas estratégicas. Primero, para lograr un reposicionamiento efectivo de marca en el entorno B2B, es esencial abordar el *storytelling* de manera integral, asegurando que se extienda a través de todas las facetas de la comunicación de la marca. Esto significa que la narrativa no debe confinarse únicamente a campañas publicitarias o contenido específico, sino que debe impregnar cada aspecto de la comunicación de la empresa, desde presentaciones corporativas hasta informes anuales y comunicaciones internas. La integración profunda del *storytelling* ayuda a mantener una coherencia que fortalece la identidad y los valores de la marca, creando una narrativa unificada que resuena con todos los públicos.

Además, el desarrollo de narrativas que pongan al cliente en el centro de la historia, tratándolo como el héroe, es fundamental. Esto requiere un entendimiento profundo de los desafíos, aspiraciones y el contexto en el que los clientes operan, permitiendo crear historias que resuenen de manera significativa con sus experiencias y necesidades. La aplicación de modelos y teorías narrativas establecidos, como los arquetipos de Jung, el Viaje del Héroe de Campbell y el esquema StoryBrand de Miller, proporciona una estructura robusta para la construcción de estas historias, garantizando un impacto emocional y cognitivo en la audiencia. La importancia de fomentar una cultura del storytelling dentro de la organización también es crítica. Capacitar a los equipos en las técnicas narrativas y promover una mentalidad que valore el poder de las historias en la comunicación de la marca desde la alta dirección hasta los equipos de atención al cliente, asegura una adopción amplia y efectiva de esta estrategia.

Futuras líneas de investigación

La exploración del storytelling como motor de cambio en el reposicionamiento de marca en empresas B2B, ejemplificada a través del caso de Marsh McLennan, abre nuevas avenidas para futuras líneas de investigación. Es fundamental profundizar en la intersección entre el *storytelling* digital y las tecnologías emergentes, algo que no se ha tratado en esta investigación y está tomando bastante relevancia con nuevas herramientas como la inteligencia artificial y la

realidad virtual —para entender cómo estas pueden enriquecer las narrativas de marca y transformar la interacción con los clientes corporativos. También sería interesante investigar el impacto a largo plazo del storytelling en la lealtad de marca y en el comportamiento de compra en el sector B2B, de forma cuantitativa, ya que puede ofrecer *insights* valiosos sobre la sostenibilidad de estas estrategias. Además, sería relevante explorar la aplicación del *storytelling* en el marco de la responsabilidad social empresarial y su capacidad para fortalecer la percepción de marca en contextos de sostenibilidad y ética empresarial. Estas direcciones no sólo contribuirían a una comprensión más rica del papel del *storytelling* en el marketing B2B, sino que también ayudarían a las empresas a navegar los retos de un mercado global cada vez más complejo y saturado.

DECLARACIÓN USO IA

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

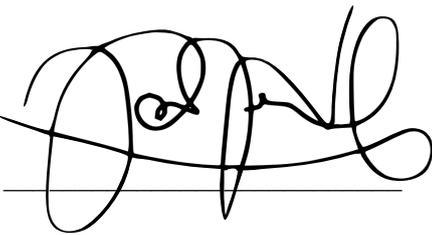
ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, **Paula Neira Oliver**, estudiante de **ADE con Mención Internacional (E-4)** de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado **"*Storytelling* como Motor de Cambio: Reposicionamiento de marca en Empresas B2B como Marsh McLennan"**, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
3. Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. Para resumir y comprender literatura compleja.
6. Para ilustrar conceptos y técnicas.
7. Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. Para diseñar cuestionarios preliminares.
9. Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 16 de marzo de 2024

Firma: 

BIBLIOGRAFÍA

- Blackburn, Kate G., et al. "The Narrative Arc: Revealing Core Narrative Structures Through Text Analysis" *Science Advances*, 7 Aug. 2020.
- Bobenstein, Autor S. "El Viaje Del Héroe: La Narrativa Inmemorial." *La Puerta Falsa*, 30 July 2019.
- Cruz Hoyos, Janeth, and Maria Lisbeth Gómez Ortiz. "Comportamiento Del Consumidor Y Posicionamiento De Marca: Estudio De Caso En El Sector Calzado De La Ciudad De Manizales." *Universidad De Manizales Facultad De Ciencias Contables, Económicas Y Administrativas*, 2015.
- Frederiksen, Lee. "Brand Positioning Strategy for the Professional Services Industry." *Hinge Marketing*, 8 Feb. 2024.
- Gottschall, Jonathan. "The Storytelling Animal: How Stories Make Us Human." *Mariner Books*, 2013.
- Jung, Carl Gustav. "Arquetipos e Inconsciente Colectivo." *Paidós*, 1970.
- Kiszka, María José. "Diseño de puntos de venta: del branding a la experiencia de usuario." *Comunicaciones Científicas y Tecnologías Anuales, UNNE*, 2018.
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. "Marketing Management." 15th ed., *Pearson*, 2016.
- Kotler, Philip, and Craig Lefebvre. "Design Thinking, Demarketing and Behavioral Economics." *Research Gate*, Jan. 2012.
- Leal Jiménez, Antonio, and María José Quero Gervilla. "Manual de Marketing y Comunicación Cultural." Producto no 44, *Dirección General de Universidades de La Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de La Junta de Andalucía*, 2011.
- Martinez, Elena. "Los 12 Arquetipos de Personalidad de Carl Jung." *PsicoActiva*, 18 May 2023.
- McKeown, Kim. "The Role of Conflict in Brand Storytelling." Truss Creative, 16 Apr. 2020, trusscreative.com/start-with-story/.
- Miller, Donald. "Cómo Construir Una Storybrand: Clarifica Tu Mensaje Para Que La Gente Te Escuche." *Empresa Activa*, 2018.

- Núñez, Antonio. “¿Será Mejor Que Lo Cuentas: Los Relatos Como Herramientas de Comunicación: Storytelling.” *Empresa Activa*, 2010.
- Ogilvy, David. “Confessions of an Advertising Man.” *Southbank Publishing*, 1963.
- Parker, Kelly. “Business Storytelling Made Easy.” *YouTube*, TEDx Talks, 5 Apr. 2022,
- Phillips, David JP. “The Magical Science of Storytelling.” *YouTube*, TEDx Talks, 16 Mar. 2017.
- Recio Naranjo, Teresa, and Carmen Abril Barrie. “Los pilares del posicionamiento de marca de los elementos ‘clásicos’ a las ‘tres C’ adicionales.” *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, no. 139, 2016.
- Ries, Al, and Jack Trout. “Positioning: The Battle for Your Mind.” 20th ed., *McGraw-Hill*, 2000.
- Ruiz Mitjana, Laura. “La Ley de Weber-Fechner: Qué Es y Qué Explica.” *Psicología y Mente*, 12 Apr. 2019.
- Senise Barrio, Olga. “El Comportamiento Del Consumidor y de Las Organizaciones.” *Universidad de Jaén, Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Jaén*, 2005.
- Stanton, Andrew. “The Clues to a Great Story.” *YouTube*, TEDx Talk, 21 Mar. 2012.
- Trout, Jack, and Steve Rivkin. “Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change, and Crisis.” Vol. 3, *McGraw Hill*, 2010.
- Zak, Paul. “Empathy, Neurochemistry, and the Dramatic Arc.” *YouTube*, Future of Storytelling, 3 Oct. 2012.
- “Del Storytelling al Storydoing: Cuando Las Marcas Pasan a La Acción.” *Kemet Corner*, 10 Mar. 2021.
- “E-Business.” IBM, IBM Heritage.
- “Largest Professional Services Companies by Market Cap.” *CompaniesMarketCap: Companies Ranked by Market Capitalization*,
- “Top Reinsurance Brokers.” *Reinsurance News*, 23 Feb. 2024.
- “Marsh McLennan Annual Report.” *Marsh McLennan*, 2022.

APÉNDICE

Historias completas

La Odisea de las Cuatro Llaves

“En el reino encantado de Argentum, se despliega la saga de Alexander Knight, el intrépido líder de Paragon Strategies. Este relato comienza con una antigua profecía que promete la llegada de una era de disrupción tecnológica capaz de alterar el destino de todo el reino. El tejido mismo de Argentum se ve amenazado por un dragón ancestral conocido como "Disrupción", cuyas llamas de cambio amenazan con consumirlo todo. Este dragón no es una bestia de leyenda, sino la personificación del cambio inminente, forzando a todos en Argentum a enfrentar un futuro incierto.

Alexander, cuya misión es guiar a su reino a través de esta era turbulenta, se encuentra en la encrucijada de un destino que exige valor y sabiduría. La llamada a la aventura lo lleva en busca de los cuatro legendarios Guardianes de Marsh McLennan, seres de poder inigualable que custodian las cuatro llaves mágicas. Estas llaves —la Resiliencia de Marsh, la Visión de Guy Carpenter, la Transformación de Mercer y la Innovación de Oliver Wyman— son artefactos que, una vez unidos, tienen el poder de transformar a Argentum, conduciéndolo hacia una era de renovada prosperidad.

El arco narrativo nos lleva en un viaje épico junto a Alexander y los Guardianes, mientras buscan reunir las llaves dispersas a través de desafíos y pruebas. Cada llave desbloquea no solo el potencial para contrarrestar la disrupción sino también enseñanzas profundas sobre el liderazgo, la innovación y la adaptabilidad. La verdadera magia, descubren, reside en la unión y la sinergia de sus poderes combinados.

El clímax de esta odisea se alcanza cuando las cuatro llaves se unen para apaciguar al dragón "Disrupción", transformándolo de una amenaza devastadora en un aliado poderoso. Esta unión simboliza la capacidad de Argentum para armonizar la tradición y la innovación, guiando al reino hacia un futuro en el que la disrupción tecnológica no es un enemigo a temer, sino una fuerza para abrazar.

En el desenlace, Argentum emerge no solo intacto sino fortalecido, un testimonio de la visión y el coraje de Alexander Knight. Paragon Strategies, bajo su liderazgo, se convierte en el faro de una nueva era, liderando el camino hacia un reino donde la innovación y la prosperidad florecen.

Esta historia, "La Odisea de las Cuatro Llaves", encapsula temas fundamentales para el storytelling: el conflicto entre la tradición y el cambio, la búsqueda heroica de soluciones en un mundo incierto y la revelación de que la colaboración y la unión de fuerzas dispares son esenciales para superar los desafíos. En su núcleo, celebra el poder del liderazgo visionario y la innovación colaborativa para transformar y guiar a las sociedades a través de los mares del cambio, asegurando un futuro próspero para todos."

El Ascenso de Paragon Strategies

En el vibrante corazón del distrito financiero, donde la ambición se entrelaza con estrategias intrincadas, Paragon Strategies se erige majestuosamente, un faro de innovación en el tumultuoso mar del cambio. Al mando de esta nave se encuentra Alexander Knight, un visionario cuya perspicacia lo ha posicionado al frente de la vanguardia empresarial. Sin embargo, el horizonte se oscurece con la llegada de una era de disrupción tecnológica sin precedentes, un maelstrom que amenaza con arrasar con todo a su paso, relegando a aquellas firmas incapaces de adaptarse a un olvido inminente.

Ante esta tempestad de cambio, la existencia misma de Paragon Strategies pende de un hilo. La innovación tecnológica, con su vorágine implacable, se erige como el desafío definitivo, un Leviatán dispuesto a devorar a los que no evolucionen. En este escenario de urgencia y necesidad, Alexander se embarca en una búsqueda crucial por el futuro de Paragon, una llamada a la acción que lo lleva a las puertas de Marsh McLennan, no solo una consultora, sino el hogar de cuatro hermanos, cada uno maestro de un dominio vital para la supervivencia en la nueva era.

El primero de ellos, Marsh, el Cuidador, promete estabilidad y seguridad en tiempos inciertos, guiando a Paragon a través de los riesgos y las incertidumbres con mano firme. Guy Carpenter, el Sabio, ofrece su profundo conocimiento del mercado y la clarividencia necesaria para anticipar el cambio, brindando a Paragon la visión para ver más allá del horizonte. Mercer, el Mago, trabaja sus hechizos sobre la cultura y el talento interno, transformando la esencia misma de Paragon para enfrentar los desafíos externos. Finalmente, Oliver Wyman, el Explorador, señala el camino hacia nuevos mercados y oportunidades de innovación, prometiendo un futuro lleno de posibilidades inexploradas.

Con la sabiduría y el poder combinados de estos cuatro hermanos, Alexander y su equipo se adentran en un viaje de transformación. Cada estrategia implementada, cada decisión tomada, está imbuida de las enseñanzas y la especialización de los hermanos, reformando cada fibra de Paragon Strategies para enfrentar el maelstrom de la disrupción.

La odisea de Paragon culmina no con la evasión de la tormenta, sino con su dominio. La sinergia de las soluciones aportadas por los hermanos de Marsh McLennan cataliza una revitalización sin precedentes de Paragon Strategies. La empresa no solo emerge de la disrupción más fuerte que nunca sino que se establece como el líder indiscutible de una nueva era empresarial. Alexander Knight, una vez un capitán navegando en aguas turbulentas, ahora es celebrado como un pionero, un visionario que ha guiado a su empresa hacia un futuro donde la innovación y la adaptabilidad son la clave del reino.

Esta es la historia de "El Ascenso de Paragon Strategies", una narrativa que encapsula el viaje de una empresa desde la incertidumbre hacia la cima del éxito empresarial. En ella, el conflicto de la disrupción tecnológica y el antagonismo del estancamiento se superan con la unión, el liderazgo y la visión, elementos fundamentales para triunfar en el escenario global de la economía política internacional.

Entrevistas a empleados de Marsh McLennan

Entrevista a empleado de Marsh McLennan (del departamento de Marketing) — Anónimo 1

1) ¿Cómo describirías el posicionamiento actual y el ideal de Marsh McLennan? ¿Crees que Marsh McLennan se encuentra ante una estrategia de reposicionamiento?

Marsh McLennan está posicionada en el mercado español a nivel seguros — todo el mundo conoce más la empresa de "Marsh" mas bien que Marsh McLennan como grupo — como "una empresa pionera en el sector asegurador" y que sea una multinacional de Nueva York, aumenta su posicionamiento.

Yo creo que el posicionamiento ideal sería que nos conociesen como un grupo de empresas que damos servicio transversal en distintos aspectos

Lo bueno que tenemos como grupo de 4 empresas es que abarcamos muchos más aspectos profesionales, desde seguros como gestión de personas, como gestión estratégica

Sí, se encuentra ante una propuesta de reposicionamiento, desde el año pasado se está trabajando porque nos conozcan como Marsh McLennan como grupo, no cómo las 4 empresas que somos — el mes pasado se publicó el nuevo propósito, entonces eso lleva al camino del nuevo posicionamiento de marca como Marsh McLennan y sus 4 subempresas.

2) ¿Cómo se perciben actualmente las marcas de Marsh, Mercer, Oliver Wyman y Guy Carpenter en comparación con otros grupos similares en la industria?

Los mayores competidores son las Big 4. Siendo que son los grandes competidores de Mercer y MMC, y así luchamos por ser mejor y más fuerte que ellos — es a lo que se espera.

3) ¿Cuáles crees que serían los principales objetivos detrás de una iniciativa de reposicionamiento en la empresa (i.e. con la reciente iniciativa "Ready")? ¿Cuál crees que es el objetivo de unificar las marcas Marsh, Mercer, Oliver Wyman y Guy Carpenter bajo un mismo grupo?

El objetivo es ser más fuertes en el mercado porque no es lo mismo ir a una empresa ha venderte como Mercer que ha venderte como Marsh McLennan. En el sentido de, que, como cliente yo contrato a una empresa que me da servicios de beneficios, por ejemplo, pero si en el día de mañana necesito contratar a una consultora estratégica pues yo se que la empresa a la que yo he contratado como Mercer y con la que ya trabajo, pues sé que en el grupo tiene a otra empresa u que me va dar ese servicio, no tengo que irme al mercado a buscar esa consultora, sino que el proveedor con el que estoy contento ya tiene ese servicio integral.

Que nos vean como una empresa que te puede aportar muchos más servicios (una gran variedad) que otra empresa que sólo te aporta un servicio concreto de algo específico.

4) ¿Cuáles crees que son los desafíos percibidos en la implementación de la estrategia de unificación de marca y cómo planeáis superarlos?

La mayor dificultad es que el mercado nos identifique como uno sólo, el cambiar la imagen que ya tienen que se percibe de nosotros — que vayamos al mercado como "Marsh McLennan", somos Marsh, pero también somos Mercer, también somos Oliver Wyman, y somos Guy Carpenter.

Cambiar la perspectiva que el mercado tiene sobre nosotros. Que no somos simplemente una aseguradora o un broker de seguros, sino que hacemos muchas más cosas.

5) ¿Cómo creen que la estrategia de unificación podría afectar la percepción de la marca por parte de los clientes y otros grupos de interés? ¿Ha notado algún cambio en la percepción de estas marcas desde que se anunció la iniciativa "Ready" y la unificación del grupo?

Desde el año pasado, específicamente en eventos, ya se notó que el público notaba que estaban habiendo cambios organizacionales (como resultado de la iniciativa de Ready)— ya que los con los clientes comunican que se percatan de que hay cambios y movimientos en la empresa.

Aunque por el poco entendimiento de los clientes externos alguno se lo percibieron como algo negativo, como que estaba pasando algo que afectaba a la empresa pero que no era positivo — por los cambios de directores parecía que estaba habiendo despidos porque le iba mal a la empresa.

No se ha comunicado, ni con nota de presa, no es un cambio que el mercado esté percibiendo como tal sino que es un cambio más interno. se está haciendo un soft launch empezando desde dentro para que luego se vea reflejado fuera. Se va haciendo poco a poco con acciones y eventos conjuntos y también en comunicaciones donde aparece el logo

Marsh McLennan y en recientes estudios. Te está haciendo poco a poco y a las oportunidades de mercado que tenemos por ello se utiliza el nombre de máxima Clement para acompañar al de la empresa para que se perciba como grupo.

6) ¿Crees que los clientes estarían más inclinados a trabajar con el grupo unificado en lugar de con las marcas individuales? ¿Por qué sí o por qué no?

-

7) ¿Cuales son las estrategias de reposicionamiento que se han utilizado en la estrategia de marca? ¿Qué opinas de la integración del storytelling como parte de la estrategia de comunicación?

En cuanto a las estrategias en los eventos que hacemos y en los estudios se intenta ir con el nombre del grupo de marzo McLennan, también poniendo representantes de todas las marcas e intentando trabajar más conjuntamente. Por ejemplo en reuniones con clientes si es una oportunidad de marzo pues llevar también a una persona de Mercer para que haya representación de todos, para que tenga la posibilidad de presentarle los productos y servicios de la otra especialidad.

El storytelling lo es todo. Al final como te comunicas con tu historia es como te van a percibir en el mercado, en las reuniones con clientes, o internamente los empleados. La historia que cuentes es con lo que se van a quedar.

8) ¿Si tuvieras que dar características personales a cada línea de negocio cuales serían? Por ejemplo, si cada negocio fuese un personajes cinematográfico quién sería?

Para mi Mercer sería el hermano divertido, Marsh el hermano listo, Oliver Wyman el hermano rico y Guy Carpenter no lo sé por decir algo diría el guapo pero no lo sé, no sabría decir, o el estudioso. Como no he trabajado con ellos nunca, pues no he puesto cara a su trabajo ni a lo que hacen.

9) ¿Qué tipo de historias relacionadas con la unificación del grupo te gustaría ver comunicadas para que los clientes aumenten su confianza y conexión emocional con la marca?

Ir como grupo y no como empresa individual:

Vendernos como una fuerza grande y potente en la que cualquier problema que tengas como organización, nosotros como grupo te lo podemos solucionar. tenemos las herramientas y el talento para ayudarte en todos los problemas que te puedan surgir.

10) Por último, como ya conoces el cliente de Marsh McLennan, ¿tendrías algún consejo que darme a la hora de diseñar una estrategia de reposicionamiento y como comunicarla? ¿cuáles serían unos "do's" and "don'ts" a la hora de diseñar una estrategia de reposicionamiento que implique una historia o narrativa — es decir, storytelling?

Un mensaje potente, que enganche, y lo que no haría, irte mucho por las ramas, por ejemplo, el nuevo propósito puede ser muy positivo y bonito en Estados Unidos pero luego lo traduces a España y no tienen ningún sentido. Lo que haría es un mensaje friendly que se entienda bien. Lo que no haría es un mensaje muy banal que a la hora de la verdad no te diga nada.

Entrevista a empleado de Marsh McLennan (del departamento de Marketing) — Anónimo 2

1) ¿Cómo describirías el posicionamiento actual y el ideal de Marsh McLennan? ¿Crees que Marsh McLennan se encuentra ante una estrategia de reposicionamiento?

Pues dado que está en un reposicionamiento si que hay uno actual y ideal/aspiracional claro al que llegaremos después de esta estrategia de reposicionamiento. Para el actual, Marsh McLennan se posiciona en el mercado como una firma de servicios profesionales. Se posiciona como líder mundial porque tiene diversos rankings que así si lo avalan. Sobre todo, se posiciona como un líder global en su mercado. Porque al final es una industria en la que los servicios profesionales abarcan muchos tipos de empresa pero en el caso concreto del mercado de brokeraje de seguros no tanto. Entonces en ese caso si podemos decir que es el líder o el número uno en su sector, ya que estamos incluyendo un sector que no es tan amplio (broker de seguros).

El ideal es parecer una marca más global, más diversa, más moderna, mas conectada. En este proceso de reposicionamiento lo que se intenta conseguir es que el posicionamiento de marca McLennan como grupo sea mayor al de sus submarcas. Hasta ahora las propias submarcas han tenido un posicionamiento mejor que el del grupo completo.

Sí, creo que si se encuentra ante una estrategia de reposicionamiento ahora mismo. De hecho se están realizando bastantes iniciativas que nos dan indicios de ello. DE hecho hay una estrategia de reposicionamiento planeada, estructurada y ejecutada en torno a eso. Algunos ejemplos de ellos es la iniciativa Ready, otra sería el lanzamiento del nuevo propósito — que de acuerdo con cualquier marca es una característica super importante —tu propósito como marca—. Pues creo que el hecho que Marsh McLennan nos este transmitiendo que está cambiando es una estrategia clara de reposicionamiento.

2) ¿Cómo se perciben actualmente las marcas de Marsh, Mercer, Oliver Wyman y Guy Carpenter en comparación con otros grupos similares en la industria?

Oliver Wyman dentro de las cuatro subsidiarias es la que tiene un posicionamiento más diferente y incluso destacada. OW hasta ahora ha utilizado un posicionamiento diferente al del resto del grupo porque ha utilizado estrategias diferentes de comunicación externa y también interna pero sobretodo externa, y tienen un posicionamiento diferente. Ellos están mejor posicionados en el ámbito académico, económico y empresarial, en general su marca se conoce más. En el opuesto esta GC, su marca no se conoce mucho, porque su estrategia de marca siempre ha sido más mínima y no han buscado este conocimiento en el público o mercado. Esto se debe a que son un área de negocio muy tradicional y no tan dependiente del marketing, que no han querido que esta estrategia sea fuerte o que sean reconocidos como marca. Estrategia de marzo hasta ahora ha sido posicionarse independientemente como consultora y broker de seguros. Mercer, similar al del Marsh en el ámbito de consultoría pero enfocada a la gestión de personas, pero con un aire más renovado, moderno, diverso, *friendly*.

Ahora con la fusión, Marsh McLennan está intentando tomar un poco el papel de todas estas marcas por separado, entonces digamos que el posicionamiento de cada una se ha frenado un poco en favor de la marca mayor.

Nuestra propuesta de valor como marca frente a los competidores es el liderazgo, que se ha demostrado en rankings entonces nuestra propuesta de valor es quedar por encima — manejar menos números en términos de consultoría y seguros (Marsh). Pero en cuanto a cómo se presentan en el mercado son todos bastante similares entre sí, es una industria en la que no hay mucha diferenciación de percepción.

3) ¿Cuáles crees que serían los principales objetivos detrás de una iniciativa de reposicionamiento en la empresa (i.e. con la reciente iniciativa "Ready")? ¿Cuál crees que es el objetivo de unificar las marcas Marsh, Mercer, Oliver Wyman y Guy Carpenter bajo un mismo grupo?

El objetivo es dar más fuerza al la marca principal sabes de las fortalezas que han tenido las otras marcas por separado marca. Es decir, aprovechar lo mejor de cada marca para contribuir al desarrollo de la marca principal.

Objetivo secundario en términos corporativos y de negocio es hacer lago que muchas compañías llaman "simplicity". Llegados a un punto que la pirámide de la compañía es un triángulo invertido entonces hay muchas posiciones de liderazgo y muy pocas posiciones ejecutivas — produce este proceso que intenta jubilar talento más senior, y aportar talento más junior. Es una especie de reciclaje de los recursos de la empresa.

Centrándonos en la orca, quiere nutrirse de todos sus negocios por separado para ser más fuerte. Consumidor suele ser más fácil y mejor distinguir una marca que cuatro por separado. Quieren simplificar en ese sentido, ya que no nos dedicamos a cosas tan distintas entre sí las distintas empresas.

4) ¿Cuáles crees que son los desafíos percibidos en la implementación de la estrategia de unificación de marca y cómo planeáis superarlos?

Es un reto llegar a todos los trabajadores, y conseguir una estrategia de *employer branding* durante un proceso de reposicionamiento. Tienes que explicar muy bien el mercado lo que significa y termina tus *stakeholders* internos, y el por qué lo estás haciendo.

Otro de los grandes retos es explicárselo al mercado— explicar externamente por qué lo estás haciendo y cuales son las ventajas y el objetivo de este movimiento.

Otros reto es la gestión del talento o de las posiciones dentro de ese reposicionamiento—indirectamente estas estrategias acarrearán cambios organizacionales—.

5) ¿Cómo creen que la estrategia de unificación podría afectar la percepción de la marca por parte de los clientes y otros grupos de interés? ¿Ha notado algún cambio en la percepción de estas marcas desde que se anunció la iniciativa "Ready" y la unificación del grupo?

Sí, en clientes puntuales se ha notado que ha cambiado su percepción gracias a iniciativas de mayor envergadura como la participación del grupo en el Foro de la Toja. Las submarcas nunca podrían haber optado a asistir pero como grupo sí por temas presupuestarios y de imagen. Nos perciben como un grupo más sólido que es capaz de participar de acciones de mayor envergadura.

También la percepción negativa, es que hay un riesgo de confusión generalizada por parte de los clientes en cuanto a saber quien le presta el servicio a partir de ahora, si son todas las marcas a la vez o una por separado, —que no parezca una marca distinta o nueva.

También se dan cuenta gracias a las iniciativas *cross selling* que nosotros mismos provocamos, y muchos ven las oportunidades de ello.

6) ¿Crees que los clientes estarían más inclinados a trabajar con el grupo unificado en lugar de con las marcas individuales? ¿Por qué sí o por qué no?

Creo que sí, siempre que las marcas independientes mantengan la calidad de su servicio sí.

7) ¿Cuales son las estrategias de reposicionamiento que se han utilizado en la estrategia de marca? ¿Qué opinas de la integración del storytelling como parte de la estrategia de comunicación?

Por un lado, el lanzamiento del nuevo propósito y la iniciativa ad hoc con el mensaje que es Ready. Y otras estrategias que indirectamente han surgido gracias a este reposicionamiento como el mayor contacto con líderes globales, han surgido mas visitas a países etc — acercamiento de los líderes globales a los líderes locales.

El storytelling es muy útil porque ayuda a tener otro punto de vista externo al negocio pero que ayudar a poner en perspectiva muchas cosas. Entonces, sí, creo que en el mundo corporativo y B2B, es una estrategia interesantes útil.

9) ¿Qué tipo de historias relacionadas con la unificación del grupo te gustaría ver comunicadas para que los clientes aumenten su confianza y conexión emocional con la marca?

Me gustaría ver historias de éxito *cross selling*, ahora que cada vez más estamos trabajando juntos — es el mejor ejemplo que se puede presentar a los *stakeholders* para aumentar su percepción positiva de la nueva marca.

10) Por último, como ya conoces el cliente de Marsh McLennan, ¿tendrías algún consejo que darme a la hora de diseñar una estrategia de reposicionamiento y como comunicarla? ¿cuáles serían unos "do's" and "don'ts" a la hora de diseñar una estrategia de reposicionamiento que implique una historia o narrativa — es decir, storytelling?

Desde Marsh, siempre ha funcionado mucho el contacto de persona a persona, que traten directamente con una persona de su confianza.

Algo que no haría es presentar la estrategia de una forma poco cercana —esta es nuestra nueva estrategia, viene de nueva York, y esto es lo que hay— no daría una imagen de que es un cambio impuesto por la compañía con el que no estamos de acuerdo.

Entrevista a director de Marketing de España de Marsh McLennan

1) ¿Cómo describirías el posicionamiento actual y el ideal de Marsh McLennan? ¿Crees que Marsh McLennan se encuentra ante una estrategia de reposicionamiento?

El posicionamiento actual es un posicionamiento que está en construcción, es un grupo multinacional dedicado a la gestión de riesgos y a la gestión de personas. Hemos tenido diferentes cambios en los últimos años, donde la marca Marsh McLennan ha pasado a ser la marca principal del grupo. Y ese reposicionamiento es en lo que estamos trabajando. Antes era una marca paraguas que se utilizaba poco y ahora queremos que sea el emblema del grupo, porque la fuerza nos la da precisamente el pertenecer al grupo Marsh McLennan, con todo el servicio, lo que queremos transmitir es un posicionamiento de servicios integrales que no tienen competencia en el mercado.

Somos el único, la única empresa de servicios dedicada a todas las áreas que cubrimos y que no hay ningún competidor que lo haga. Ese servicio integral es lo que podemos poner en valor con el posicionamiento de Marsh McLennan

Y como te decía, actualmente estamos en construcción, porque dentro de esa marca se incluyen cuatro negocios. Como tú sabes, pero las enumeró Marsh, Mercer, Guy Carpenter y Oliver Wyman, que son las marcas con las que hemos estado trabajando hasta ahora y que el mercado no asociaba de forma común.

¿Cuál es el escenario ideal? Que Marsh McLennan sea reconocida y conocida por su propósito y principios que acabamos de lanzar en nuestro nuevo propósito y que todo el mundo nos reconozca como esa **compañía integral de servicios** en los cuales se incluyen cuatro negocios líderes cada uno en su sector. Ese sería el posicionamiento ideal. Además, con un posicionamiento internacional, no sólo local, Marsh McLennan tiene matriz norteamericana, cotizada en la Bolsa de Nueva York y con cerca de Nueva York. Pero ese posicionamiento global queremos que llegue a todas nuestras oficinas, a todos nuestros mercados, más de 140 países donde damos servicios, y que sea así reconocido. Y ese es nuestro reto, que seamos reconocidos como tal.

2) ¿Cómo se perciben actualmente las marcas de Marsh, Mercer, Oliver Wyman y Guy Carpenter en comparación con otros grupos similares en la industria?

Mira, nuestro gran competidor y el que más se aproxima a un servicio tan globales integrales como los que tiene Marsh McLennan, sería AON.

Pero, por ejemplo, Aon, entre otros servicios, no dispone de servicios de consultoría estratégica, como nosotros disponemos con Oliver Wyman. Esa es una de las grandes, y después tampoco en consultoría de recursos humanos ofrece algunos servicios, pero no el servicio integral que se ofrece desde Mercer. Digamos que esas serían las dos grandes patas que nos diferencian respecto a nuestro gran competidor que es AON. En gestión de riesgos, ahí sí que ellos ofrecen servicios similares a los que ofrecemos nosotros. Y como te decía, luego tenemos competidores parciales en cada uno de nuestros negocios, e incluso competidores parciales de algunas partes de nuestros negocios, pero no hay. Por ejemplo, el área de riesgo sí que es verdad que AON es el gran competidor y Willis Tower Watson, es el gran competidor de Marsh. Mercer tendría su competidor, seguramente también Willis Tower Watson, pero no llega a cubrir todas las áreas que cubre Mercer, tampoco ofrecería ese servicio integral. Y como te decía Oliver Wyman, ellos compiten con McKinsey y Boston, es otro tipo de consultoría estratégica. Por eso nuestro posicionamiento es mostrar al mercado ese **servicio integral** que podemos ofrecer como marca de proveedor de servicios y como *partner* en servicios para la empresa y ayudarles en todos los ámbitos de su negocio.

3) ¿Cuáles crees que serían los principales objetivos detrás de una iniciativa de reposicionamiento en la empresa (i.e. con la reciente iniciativa "Ready")? ¿Cuál crees que es el objetivo de unificar las marcas Marsh, Mercer, Oliver Wyman y Guy Carpenter bajo un mismo grupo?

Hay dos objetivos clarísimos. Uno ya te lo he comentado, que es transmitir al mercado una imagen de una **compañía integral de servicios**. El segundo es proporcionar a los inversores, a todos los *stakeholders* una visión ambiciosa y de crecimiento de la compañía, un proyecto de futuro donde se va a potenciar el crecimiento, donde las sinergias van a ser mucho más fuertes, porque los cuatro negocios van a colaborar muchísimo más, con lo cual el potencial de crecimiento se aumenta exponencialmente. Vale. Entonces, nosotros, como te decía, somos una empresa cotizada, evidentemente, tenemos que hacer crecer el valor de la acción, porque ese es nuestro objetivo. Y eso lo conseguimos teniendo planes ambiciosos, planes de crecimiento donde mostramos nuestro gran potencial. Las sinergias entre los cuatro negocios es uno de nuestros grandes potenciales de crecimiento ahora y en los próximos años.

4) ¿Cuáles crees que son los desafíos percibidos en la implementación de la estrategia de unificación de marca y cómo planeáis superarlos?

El principal desafío es trabajar con cinco marcas al final. Ese es el principal desafío y conseguir que el mercado **asocie todas esas marcas a un proyecto común**, que es el proyecto Marsh McLennan, y que las vea como complementarias, y que las vea además como parte de un todo, ese es el gran reto. Además, hay un segundo reto que es conseguir que las marcas sigan siendo líderes, Mercer es líder en recursos humanos, pero tenemos que conseguir que siga siendo reconocida como líder y que la potenciación de otras marcas como Marsh McLennan no tape ese liderazgo, o no diluya ese liderazgo. Al igual ocurre con Marsh. En eso, en Oliver Wyman es una marca muy reconocida, pero es cierto que tiene competidores de muy alto nivel como Boston o como McKinsey y ahí hablar de liderazgo es un poco más difícil, pero es una marca muy reputada, con lo cual el objetivo sería seguir manteniendo esa reputación y ligar, darle valor a esa marca, asociándola al resto de servicios del grupo.

5) ¿Cómo creen que la estrategia de unificación podría afectar la percepción de la marca por parte de los clientes y otros grupos de interés? ¿Ha notado algún cambio en la percepción de estas marcas desde que se anunció la iniciativa "Ready" y la unificación del grupo?

Sí, lo que estamos notando en muchos clientes, hay algunos que conocían que para que decíamos al mismo grupo y además trabajábamos juntos en muchos temas, pero la gran mayoría no lo conocí. Entonces había cierta confusión, había cierta confusión en eso. El hecho de que you desde el proyecto Ready, desde hace más de dos años, estemos teniendo un acercamiento no solo de marca, sino también un acercamiento con una estrategia comercial común, con una estrategia de marketing común. Eso está haciendo que estemos transmitiendo una imagen de compañía, una imagen de grupo donde trabajan los diferentes negocios. Y no es rápido, porque un conocimiento de marca nunca es rápido y oposiciónamiento, nunca es rápido, pero lo que sí estamos viendo es que ya la gente nos va asociando, los clientes nos van asociando, las instituciones importantes, las aceptaciones empresariales, nos van asociando las diferentes marcas del grupo, y entonces you nos integran en su mapa mental. Incluso, lo que estamos viendo es que, y eso viene dado por ese conocimiento que se está generando negocio de una marca hacia otra, de un negocio hacia otro, porque los clientes que están trabajando con uno de los negocios. Cuando son conocedores de que también trabajamos con el resto de negocios, hay veces que tienen necesidades sobre los servicios que ofrecen esos otros negocios, y entonces te piden la referencia, te dan la entrada, etcétera, etcétera, etcétera. Entonces, es lo que estamos notando, sí, la respuesta es sí, estamos notando que el mercado cada vez tiene un conocimiento más integral de nosotros como un grupo de servicios, pero sí que es verdad que ese conocimiento es un proceso lento, no es un proceso que veamos que de un día para otro esté pasando que you todo el mundo nos conoce y puedes situarnos en su mapa.

6) ¿Crees que los clientes estarían más inclinados a trabajar con el grupo unificado en lugar de con las marcas individuales? ¿Por qué sí o por qué no?

Creo que a los clientes les gusta trabajar con marcas que le transmitan *expertise*, experiencia, profesionalidad en el área donde ellos trabajan. Entonces, creo que se sienten más cómodos cuando trabajan, por ejemplo, en recursos humanos con la marca Mercer, cuando trabajan en gestión de riesgos con la marca Marsh, o cuando trabajan en consultoría estratégica con la marca Oliver Wyman. Eso, ¿por qué? Porque esas marcas han conseguido una reputación dentro de sus áreas que les ofrece tranquilidad. Al final la marca ofrece garantías, tranquilidad, es percibida como sinónimo de buen hacer, de buen hacer, de trabajo bien hecho, de garantía, el desasociar esa marca o ir no solo a la marca de la compañía Marsh McLennan, perdiéramos ese componente que esas diferentes áreas de las compañías tienen asociados a nuestra marca, se diluiría y digamos que todavía Marsh McLennan no tiene asociado esos diferentes hitos que tienen las otras marcas dentro de cada área, ¿vale? Con lo cual, por eso la estrategia de mantener las marcas de los negocios se va a seguir manteniendo porque son marcas muy fuertes, muy reputadas, que nos ofrecen que el cliente se sienta respaldado.

7) ¿Cuales son las estrategias de reposicionamiento que se han utilizado en la estrategia de marca? ¿Qué opinas de la integración del storytelling como parte de la estrategia de comunicación?

Básicamente la estrategia ha pasado por una decisión, se planteó en un momento si íbamos a trabajar sólo con una marca, la marca de la compañía Marsh McLennan, o debía mantener las diferentes marcas. Como te decía antes, se decidió mantener las diferentes marcas por el gran potencial que tenemos en cada una de ellas y el gran conocimiento del mercado y el prestigio que tiene cada una de ellas. Entonces, lo que se optó es por un posicionamiento compartido, es decir, utilizar las marcas de los negocios, que están mucho más asentadas, son mucho más conocidas y con más prestigio para posicionar Marsh McLennan. ¿qué hizo? Hemos hecho diferentes temas de logos donde se incluyen las diferentes marcas de los cuatro negocios, Marsh McLennan, para asociarlas, temas de diferentes acciones, eventos, sponsorizaciones, dónde se incluye la marca Marsh McLennan, más alguna de las marcas de los negocios, con lo cual volvemos a asociar la marca Marsh McLennan y ese tipo de acciones, lo que estamos buscando es primero conocimiento global del grupo, como decíamos antes, y reforzar la marca Marsh McLennan, reforzarla y darle

conocimiento. Y al final el transmitir el prestigio que ya tenemos en las marcas de los negocios, transmitírselo también a la marca Marsh McLennan. Vale.

Creo que no sólo es útil, sino creo que el storytelling hoy en día es fundamental. Creo que todas las compañías deben disponer de un relato porque tiene dos funciones esenciales. Ese relato, este storytelling, te hace llegar de una forma uniforme al mercado con un mensaje coordinado, con un mensaje claro, con una forma fácil para que el mercado te pueda entender, te pueda conocer y que te pueda valorar, y eso cuando lo haces con diferentes mensajes, algunos contradictorios o con diferentes enfoques, es mucho más complicado que si lo haces de una forma única. Y luego internamente sirve para cohesionar a los equipos, sirve para que todo el mundo tenga muy claro cuál es la visión que tenemos, quiénes somos y sentimos que pertenecemos, que tenemos una forma de ir por el mundo, que tenemos una historia que contarle al mundo, y eso hace que también suba la cohesión y el compromiso y la gente tenga las herramientas suficientes como para explicar al mercado quiénes somos, qué hacemos y en qué podemos ayudarles. Entonces, el storytelling nos sirve en ámbitos, tanto externo como interno. Yo creo que es fundamental cualquier compañía y evidentemente después hay que introducir temas como el propósito, como los compromisos dentro de ese storytelling, ¿vale? Y diferentes matices y adaptarlo a cada compañía. Pero creo que es fundamental tener ese relato común.

8) ¿Si tuvieras que dar características personales a cada línea de negocio cuales serían? Por ejemplo, si cada negocio fuese un personaje cinematográfico quién sería?

Oliver Wyman, seguramente lo identificaría con Steve Jobs o con Bill Gates— porque es un negocio donde necesitas una visión estratégica, una visión absolutamente privilegiada de futuro de negocio

Guy Carpenter, con algún premio Nobel de Economía. Realmente es un negocio donde necesitas una capacidad analítica fuera de lo común, conocimientos económicos muy profundos y además también una visión del control del riesgo.

Para Marsh pondría Angela Merkel porque era una persona muy pragmática, muy eficiente, muy enfocada en resultados, que es lo que hace Marsh y lo que consigue con sus clientes.

Mercer seguramente sería Barack Obama porque es una persona que se preocupa por las personas, las pone en el centro. Su objetivo es mejorar su vida, comunica bien.

9) ¿Qué tipo de historias relacionadas con la unificación del grupo te gustaría ver comunicadas para que los clientes aumenten su confianza y conexión emocional con la marca?

A mí me gustaría comunicar historias de éxito donde hemos podido ayudar a un cliente desde diferentes negocios en el mismo proyecto. Por ejemplo, en proyectos de ESG, donde son proyectos que prácticamente podemos trabajar todos los negocios del grupo, ayudarle en las tres patas, la E, la S, y la G, a un cliente, y cómo a partir de ahí hemos conseguido ayudarle en su negocio, no solo para cumplir con los criterios SG, sino para impulsar el negocio. Ese tipo de historias son las que me gustaría transmitir. Por ejemplo, también me gustaría transmitir historias desde el punto de vista de integración cultural, ya desde el punto de vista interno, ¿vale? Claro. Cómo estamos trabajando para que todos los colegas se sientan parte de Marsh McLennan, se sientan parte del grupo y tengamos acciones comunes. Tenemos un proyecto de cultura, de unificación de cultura en marcha, diferentes acciones desde el ámbito del bienestar. Todo ese tipo de historias donde conseguimos, estamos intentando conseguir que todos los colegas se sientan que forman parte de una compañía que es Marsh McLennan, donde además se cuida a las personas y donde intentamos mejorar la vida de todos, ese tipo de cosas pues son las que me gustaría poder explicar.

10) Por último, como ya conoces el cliente de Marsh McLennan, ¿tendrías algún consejo que darme a la hora de diseñar una estrategia de reposicionamiento y como comunicarla? ¿cuáles serían unos “do’s” and “don’ts” a la hora de diseñar una estrategia de reposicionamiento que implique una historia o narrativa — es decir, storytelling?

Yo creo que deberíamos transmitir claramente cuáles son nuestros objetivos, Transmitir claramente quiénes somos, no crear confusión, tener un discurso unificado, un relato unificado.

Decidir la estrategia de comunicación y diseñarla y ejecutarla. Y de eso me refiero a no ir a Salto de Mata, sino tener una estrategia de comunicación. Efectivamente, hay que decidir qué canales voy a utilizar, qué formatos, etcétera.

En ese sentido, creo que toda la parte digital debería tener un papel muy, muy preponderante. El mundo está cambiando absolutamente y you prácticamente los canales de comunicación son digitales en su gran mayoría, es ahí donde tenemos que conseguir el mayor impacto. Hay que tener una estrategia clara de medios.

No haría publicidad, pero sí una estrategia de medios, absolutamente, y yo creo que he tocado todas las patas. Los canales que utilizaría son los digitales (web y RRSS) y medios de comunicación (digital e impreso)

Encuesta a público general

