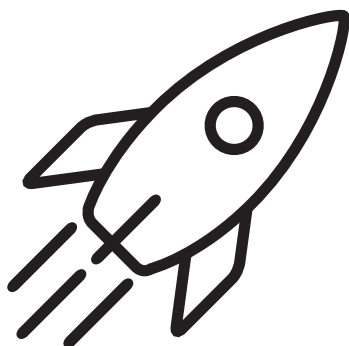


COMUNICACIÓN

PATRICIA COLL
JOSEP LLUÍS MICÓ
**MARKETING
Y COMUNICACIÓN
EN LA NUEVA ECONOMÍA**

Prólogo de Esteban Redolfi



EDITORIAL UOC

Marketing y comunicación en la nueva economía

Patricia Coll
Josep Lluís Micó

Prólogo de Esteban Redolfi



EDITORIAL UOC

Director de la colección Manuales (Comunicación): Lluís Pastor

Diseño de la colección: Editorial UOC

Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición digital en lengua castellana: septiembre 2018

© Patricia Coll Rubio y Josep Lluís Micó Sanz, del texto

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) de esta edición, 2018

Rambla del Poblenou, 156

08018 Barcelona

www.editorialuoc.com

Realització editorial: Reverté-Aguilar

ISBN: 978-84-9180-255-6

La UOC queda facultada expresamente por el/la autor/a para digitalizar y publicar la Obra en un repositorio en línea que será accesible al público bajo licencias Creative Commons, incluyendo la licencia ReconocimientoNoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND), v.4.0 Internacional (jurisdicción internacional), que permitirá copiar, distribuir y transmitir públicamente la Obra siempre citando la autoría y la fuente, sin hacer un uso comercial y sin hacer obra derivada. Si la Obra es transformada, la obra generada estará sometida a una licencia Creative Commons similar o compatible con la licencia mencionada.

Patricia Coll

Doctora en Comunicación y profesora colaboradora de la Universitat Oberta de Catalunya, de la Escuela Superior de Relaciones Públicas de la Universidad de Barcelona, de la EAE Business School, de la Escuela Superior de Protocolo y Relaciones Institucionales y de Foment Formació. Ha trabajado en el ámbito de la comunicación para entidades como Fomento del Trabajo, RBA, Interprofit y el Institut Marquès, donde trabaja actualmente. Periodista especializada en nueva economía, colabora con *El País Retina*, con *Capital Humano*, con *Marketing +Ventas* y con *The New Barcelona Post*.

Josep Lluís Micó

Catedrático de Periodismo de la Universitat Ramon Llull (URL) y vicedecano de la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna (URL). Ha liderado proyectos de investigación internacionales y es autor de decenas de artículos, capítulos y libros sobre comunicación y tecnología. Además, ha obtenido premios internacionales de periodismo, ensayo e investigación. Es analista de tecnología y tendencias en medios como *La Vanguardia*, Radio Nacional de España, NacióDigital, *Diari de Girona*, etc.

Índice

Prólogo	9
Introducción	13
Bibliografía.....	21
Capítulo I. De la IMC al <i>growth hacking</i>	23
1. La comunicación integrada de marketing	23
2. Una visión 360 de la comunicación	26
3. Marketing de guerrilla.....	31
4. <i>Growth hacking</i>	37
Bibliografía.....	44
Capítulo II. La estrategia de comunicación	49
1. Investigación	51
2. Planificación.....	56
3. Ejecución.....	61
4. Evaluación.....	63
Bibliografía.....	70
Capítulo III. Técnicas de marketing y comunicación	75
1. <i>Branding</i>	75
Caso práctico: 8wires crea una marca de talento y tecnología	79
Caso práctico: Badi renueva su imagen	81

2. Publicidad en la era digital.....	82
2.1. <i>Media for equity</i> para financiar la publicidad	91
Caso práctico: Wallapop, el unicornio de la publicidad	93
3. Las relaciones públicas: de la <i>publicity</i> a la gestión de la reputación	98
Caso práctico: Hola taxi, hola Manuela... Atentamente, Cabify...	108
4. <i>Influencer marketing</i> y empoderamiento de usuario	109
Caso práctico: Fotocasa, desde informes inmobiliarios a fiestas con Alaska y Mario	114
Caso práctico: Infojobs y el diálogo con el usuario	116
5. Marketing de contenidos y <i>branded content</i>	118
Caso práctico: Westwing, ¿e-commerce o revista de decoración?.....	124
6. Relaciones con socios e inversores.....	125
Caso práctico: Glovo capta inversores	129
7. Gestión de la comunicación de crisis	130
Caso práctico: El cambio de actitud de Uber.....	133
8. Responsabilidad social corporativa	135
Caso práctico: Holaluz, RSC en el ADN.....	137
9. Visión global de la comunicación.....	138
Caso práctico: Byhours se internacionaliza	139
10. Comunicación y marketing interno.....	142
Caso práctico: El barco de Playmobil de Wallapop	143
Bibliografía.....	146

Decálogo. Las diez ideas clave del marketing y la comunicación en la nueva economía.....	159
---	------------

Prólogo

¿Por qué escribir sobre marketing y comunicación en la nueva economía? ¿Cómo decir algo nuevo sobre un concepto que lleva dos décadas en boca de tantos y tantos expertos? La respuesta es sencilla, como sociedad aún luchamos por entender su impacto en nuestras vidas. Después de tantos años hablando de la nueva economía seguimos sin dominarla.

La nueva economía es ahora más palpable que nunca porque ya no define a tan solo un puñado de empresas o a una parte de nuestra sociedad, sino que impacta de lleno en todos los sectores de la actividad humana. Pero su naturaleza no es monolítica, sino que evoluciona con cada disrupción tecnológica y con la constante creación de nuevos modelos de negocio y nuevas maneras de relacionarnos. La definición de *nueva economía* es líquida, cambiante, y se estrena a la velocidad de los cambios que vivimos. Por ello, la nueva economía sigue siendo «nueva», a pesar de que su edad aumenta.

En el presente trabajo, Coll y Micó presentan una fotografía detallada de las necesidades y las herramientas de nueva economía y, sobre todo, ofrecen una definición actual desde la perspectiva de la comunicación y el marketing. El esfuerzo que refleja esta investigación académica se muestra en el análisis profundo de los diferentes casos y en la elaboración de un decálogo a modo de listado de chequeo esencial. Después de leer y estudiar cada uno de los capítulos y de repasar los conceptos desarrollados, resulta magnífico descubrir la claridad con la que los autores reflexionan sobre la necesidad de una renovada mentalidad para así repensar

y transformar la comunicación y el marketing al ritmo que marcan estos nuevos tiempos.

Vivimos en un mundo volátil, cambiante, ambiguo y lleno de incertidumbre. Frente a esta realidad, los profesionales de todas las áreas necesitan adaptarse, necesitan actuar desde una moderna mentalidad, que posea dos cualidades imprescindibles: la adaptabilidad y la versatilidad.

La adaptación al cambio significa la constante búsqueda de señales que muestran que lo que hasta hace un momento funcionaba exige un replanteamiento para mantener los resultados hasta ahora obtenidos. Ya no vale la repetición de los procesos —o las maneras— de hacer para garantizar un resultado, sino que el profesional de la comunicación y el marketing debe aceptar que la experimentación y el método de prueba y error son parte esencial de su día a día.

La versatilidad implica un aprendizaje constante. Ni especialistas ni generalistas —esa gran división que se estableció el siglo pasado también ha quedado obsoleta—, ahora son necesarios profesionales que dominen una materia concreta y que, a la vez, tengan un conocimiento suficientemente amplio de áreas complementarias, junto a una gran capacidad para colaborar con otros y para coordinar proyectos. Algunos los llaman «talento líquido», para otros son «perfiles T». El nombre no es importante, entender el concepto es vital.

Estas dos características marcan a estos nuevos profesionales en otro aspecto básico: su clara orientación hacia los resultados. La adaptabilidad y la versatilidad extremas descritas solo tienen una manera de confirmar que están realizando su trabajo adecuadamente, y esta es medir los resultados.

Fieles a esta visión, Coll y Micó presentan la fórmula necesaria para desarrollar estrategias de éxito. Describen un mundo

profesional en el que se podría decir que la única regla es que ya no hay reglas, sino que hay objetivos, indicadores clave de rendimiento y datos con los que los profesionales, adaptables y versátiles, deberán demostrar valentía para tomar decisiones y arriesgarse con fórmulas inéditas. Ya lo decía Niccolò Machiavelli hace siglos, «no hay nada más difícil de llevar a cabo, más peligroso de conducir o más incierto en su éxito que llevar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas». La comunicación y el marketing en la economía actual también deben ser valientes, y esta investigación académica definitivamente inspira.

Esteban Redolfi

Director de 4YFN - Mobile World Capital

Introducción

Vivimos en Black Mirror.
(Brooker, 2012)

Nos despierta la alarma del reloj de un *smartphone* cargado con la corriente que pagamos a través una *startup* de energía verde; la notificación de una *app* nos indica dónde debemos recoger un *motosharing* para ir a trabajar; pedimos el almuerzo en un servicio *online* que incluye el reparto de mensajería colaborativa; compramos prácticamente todo lo que necesitamos y vendemos lo que ya no utilizamos en un solo clic; escuchamos música y vemos las series de moda gracias a suscripciones de *streaming*; nos vamos de vacaciones a un apartamento reservado a través de una plataforma colaborativa al que nos lleva un conductor solicitado mediante una *app*... Y, mientras hablamos en presente en las redes sociales de temas como la robótica y la inteligencia artificial, descubrimos cómo se van haciendo realidad —a veces incluso yendo más allá a la imaginación de los guionistas— algunos de los capítulos de la perturbadora serie de ciencia ficción sobre las innovaciones tecnológicas que citábamos al inicio.

La realidad supera a la ficción, y es cada vez más virtual que real. Genios de la ficción, como Spielberg, muestran en sus películas más recientes, como *Ready player one*, adaptación cinematográfica de la novela homónima de Ernest Cline (2011), un futuro hiperconectado, repleto de pros y de contras con los que ya convivimos, de hecho, a diario.

La cuarta revolución industrial está a la vuelta de la esquina. Tal como señala Klaus Schwab, el mundo está experimentando una drástica transformación, en la que se fusionarán tecnologías que se amplificarán mutuamente a través de los mundos físico, digital y biológico: «de la multitud de diversos y fascinantes retos de hoy en día, lo más intenso e importante es cómo entender y dar forma a la nueva revolución tecnológica, que supone nada menos que una transformación de la humanidad. Nos encontramos al principio de una revolución que está cambiando de manera fundamental la forma de vivir, trabajar y relacionarnos unos con otros. En su escala, alcance y complejidad, lo que considero la cuarta revolución industrial no se parece a nada que la humanidad haya experimentado antes» (Schwab, 2016, pág. 9).

De acuerdo con Schwab, los factores por los cuales nos encontramos en un punto de inflexión son tres: el primero, velocidad, ya que la interconexión hace que todo evolucione de manera exponencial; el segundo, la amplitud y la profundidad, que suponen un cambio de paradigma en todos los ámbitos de nuestra existencia; y el tercero, el impacto de los sistemas en la sociedad en su conjunto (2016).

Nuestra sociedad es ya una «sociedad red» (Castells, 2001). Vivimos conectados en un mundo que se digitaliza a un ritmo exponencial. En el seno de esta inmensa y compleja red se gesta la nueva economía, concepto ampliamente aceptado desde que empezara a utilizarlo el director de la revista *Wired*, Kevin Kelly (Kelly, 1999) para definir el nuevo ecosistema empresarial: «La nueva economía tiene tres características específicas: es global, apoya lo intangible —las ideas, la información y las relaciones— y está intensamente interconectada. Estos tres atributos generan un nuevo tipo de mercado y de sociedad, que tienen sus orígenes en redes electrónicas que están presentes en todas partes» (1997).

Una de las descripciones más claras de este concepto de nueva economía la realizó el sociólogo Manuel Castells en la lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento de la UOC:¹ «La nueva economía no es la economía de las empresas que producen o diseñan internet, es la de las empresas que funcionan con y a través de internet. Esa es la nueva economía, y eso es lo que está ocurriendo en todo el mundo. Es cierto que el desarrollo de los usos de internet empieza primero en aquellas empresas de alta tecnología y en las empresas de creación de equipos de internet y de programas de *software* que lo aplican a su propia organización; pero, a partir de ahí, se está difundiendo rapidísimamente a todo tipo de empresas, creando un nuevo modelo de organización empresarial».

La nueva economía lleva dos décadas de andadura y, por tanto, cada vez es menos nueva. Sin embargo, el concepto sigue utilizándose, tanto en el ámbito académico como en los medios de comunicación, para diferenciarlo del escenario previo a la interconexión y para poder contextualizar fenómenos recientes, como —por poner algún ejemplo— el de la moneda virtual, *bitcoin* (Stegăroiu, 2018).

La variada tipología de organizaciones que conforman la nueva economía abarca cada vez más sectores y tiene un carácter crecientemente colaborativo. Tal como señalan Manuel Alonso y Adrián Miranda, se pueden citar cientos de ejemplos de grandes empresas emergentes o tecnológicas consolidadas que giran en torno al sistema colaborativo (2017, pág. 15) y, al mismo tiempo, salvajemente competitivo. Haciendo referencia a una serie de

1. Extracto de la lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya en el curso 2000-2001, titulada «Internet y la sociedad red», a cargo de Manuel Castells.

mensajes publicados en 2015 por Tom Goodwin en *TechCrunch*, estos dos autores consideran que algo interesante está pasando cuando: «Alibaba, el mayor *retailer* del mundo no tiene productos; Uber, la mayor compañía de taxis del mundo, carece de flota; Airbnb, el mayor proveedor de alojamiento, carece de propiedades inmobiliarias; Facebook, el medio más popular, no crea ningún contenido» (2017, pág. 31).

El término *economía colaborativa* fue acuñado, de acuerdo con Alonso y Miranda, en un artículo homónimo publicado por Ray Algar en *Leisure Report* en abril de 2007, tres años antes de que se publicara el primer gran referente teórico sobre este enfoque económico, el libro *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, de Rachel Botsman y Roo Rogers, que la definen como un modelo construido sobre redes descentralizadas de personas conectadas para crear, distribuir y consumir valor sin que medien instituciones centralizadas tradicionales (2010). Dos años más tarde, el concepto se populariza definitivamente a partir de un especial sobre el tema publicado por *The Economist* (2013).

¿De dónde surge este auge colaborativo? Según Alonso y Miranda, «la crisis global que todo el mundo occidental sufrió desde 2008 fue sin duda un gran acelerador del crecimiento de la economía colaborativa [...]. Empezó a crecer exponencialmente la consciencia de que el modelo económico por el que se habían regido las sociedades occidentales hacía aguas. Consecuentemente, se empezaron a buscar y proponer fórmulas alternativas basadas en la premisa de que consumir más no equivale necesariamente a vivir mejor» (2017, pág. 36).

El diálogo es parte esencial de este nuevo contexto comunicativo y relacional (Moise, 2018). Las empresas de la nueva economía, muchas de ellas emergentes, denominadas *startups*, y también otras más consolidadas, están lideradas por nativos digitales.

Las personas nacidas en la era digital van ganando más y más terreno en todos los sectores y ámbitos de la sociedad, como señala Hallam en *The Social Media Manifesto*: «la nueva generación de líderes empresariales es digitalmente nativo, es decir, nunca han experimentado la vida sin una conexión a internet, y es fácil ver que el futuro de los negocios no será ni *offline* ni en línea —se integrará» (2013, pág. 146).

El imparable proceso de transformación de la economía y la sociedad se acelera, se extiende y se normaliza a medida que avanzan los nacidos en este nuevo mundo interconectado. Los nativos digitales (Prensky, 2001) son personas y empresas que han convivido, desde siempre, con este entorno cambiante. El resto, formado por inmigrantes digitales, se ve obligado a replantearse las reglas básicas de la *management* (Arrieta, 2015), como quien aprende de adulto una lengua extranjera (Piscitelli, 2009) e intenta afrontar, con más o menos acierto, su ineludible proceso de transformación digital (Moreno, 2016) mientras se ve sorprendido, amenazado o fascinado por el comportamiento disruptivo de los nativos digitales.

El concepto de *innovación disruptiva*, popularizado por el profesor de Harvard Clayton Christensen (2013), describe el proceso de entrar en el mercado desplazando a competidores establecidos, haciendo las cosas más sencillas y económicas gracias a la tecnología.

En definitiva, los ámbitos de la vida y de la empresa que se encuentran ya en transformación profunda son muchos. De hecho, son todos ellos: organización del trabajo, fiscalidad, política, derecho a la intimidad, educación, relaciones interpersonales... ¡Y, por supuesto, la comunicación!

La comunicación lo envuelve todo. Y no solo está cambiando radicalmente tras la digitalización de la economía y la sociedad,

sino que es la clave que vertebra las relaciones que conforman esta gran red en la que se ha convertido nuestro mundo.

Todas las empresas, los profesionales y las marcas son más conscientes que nunca de la importancia de la comunicación. Pero, ante la complejidad de este nuevo escenario, ¿cómo diseñar estrategias de éxito?

En esta obra se apuntan algunas de las claves. Entre ellas, adoptar un enfoque 360 es el primer paso para abordar cualquier acción de marketing y comunicación. Esta visión omnicanal, heredera de la comunicación integrada de marketing, combina acciones de comunicación, en cualquiera de sus disciplinas, ya sean de marketing, publicidad o de relaciones públicas, tanto en el ámbito *online* como en el *offline*, con el objetivo de aprovechar sinergias, y, a la vez, ganar en coherencia en sus mensajes.

Este planteamiento se da respecto a los canales, pero también respecto a los públicos, entre los que destacan los propios usuarios, empleados y colaboradores. Si se les logra empoderar, a medida que se interactúa con ellos, se les ofrece información y contenidos de interés, se les escucha, se monitorizan sus comportamientos y se establece con ellos un verdadero diálogo, pueden convertirse en los mejores embajadores de marca. En esta perspectiva periférica en 360 también entran los prescriptores, tanto los de siempre como los medios de comunicación, que siguen teniendo un papel esencial, como otros nuevos nacidos de la irrupción de las redes sociales, como son los llamados *influidores* o *influencers*.

El segundo capítulo del libro está dedicado a analizar cómo la planificación y la puesta en marcha de cualquier acción de marketing y comunicación viene precedida de una fase de investigación y va acompañada de un proceso de constante seguimiento y evaluación. Los objetivos de comunicación han de ser claros y

contar con indicadores clave de rendimiento que permitan una toma de decisiones ágil y basada en datos, desde un enfoque *growth hacking* (Ellis, 2010) en el que la tecnología esté al servicio de la creatividad y el análisis para lograr como fin esencial el crecimiento, en un ciclo de aprendizaje constante y sin fin.

En el tercer capítulo se recogen, definen y analizan algunos de los campos de actuación más importantes del marketing y la comunicación, desde la creación de marca, que se aborda desde la perspectiva del *branding* al marketing interno que permite convertir a empleados y usuarios en sus principales embajadores, pasando por todas las disciplinas clave en la comunicación de la nueva economía, como son la publicidad, las relaciones públicas, el *influencer marketing* o el marketing de contenidos, así como por otras que van ganando su atención a medida que crecen y se ven obligadas a enfrentarse a ello; entre otras, la gestión de la reputación, las relaciones institucionales o la gestión de la comunicación de crisis, imprescindibles para la supervivencia a medio y largo plazo de cualquier proyecto empresarial.

En cada uno de estos ámbitos, además del análisis conceptual y de las diferentes teorías académicas y recomendaciones prácticas, se incluye un caso reciente de empresas de la nueva economía. Así, por ejemplo, el proceso de creación de la marca 8wires muestra el proceso de *branding*. Las campañas de Wallapop constituyen un caso paradigmático de la estrategia publicitaria actual de la nueva economía. La estrategia digital de Westwing permite entender la importancia de los contenidos. La campaña 360 deja ver que la *publicity* y la gestión de la reputación no tienen por qué ser excluyentes. Las acciones con *influencers* de Fotocasa muestran la relevancia que han adquirido ya los nuevos prescriptores. La actitud de Infojobs expone la importancia del diálogo y del empoderamiento del usuario. El caso de Glovo da cuenta

del peso que tiene la comunicación con socios e inversores en la nueva economía. La comunicación basada en valores y en la responsabilidad social corporativa se explican a través del ejemplo de Holaluz. El planteamiento de Byhours sirve para abordar el tema de la visión global de la comunicación en la nueva economía, que afecta también al terreno comunicativo. Y crisis como la de Uber exponen la vulnerabilidad que puede acechar a cualquier proyecto empresarial en un momento u otro.

Por último, los argumentos surgidos en los últimos tres años de investigación académica, de experiencia profesional y de reflexiones periodísticas quedan plasmados en un decálogo inspirador, que pretende transmitir, en el fondo, un único mensaje, centrado en la importancia de la adaptación al cambio y del aprendizaje constante. Solo así es posible abordar nuevos planteamientos, para poder repensar y evolucionar el marketing y la comunicación.

Seguimos en *beta* (Morgan, 2008).

Bibliografía

- Alonso, M.; Miranda, A.** (2017). *La empresa colaborativa*. Madrid: Pearson.
- Arrieta, E.** (2015). «El *management* de toda la vida ya no vale para las *start up*». *Expansión*: cort.as/-6Qfm.
- Botsman, R.; Rogers, R.** (2010). *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. Nueva York: HarperBusiness.
- Brooker, C.; Reisz, B.; Jones, A.; Bathurst, O.; Huq, K.; Lyn, E.; Armstrong, J. et al.** (2012). *Black mirror*.
- Castells, M.** (2000). «Internet y la sociedad red». Lección inaugural del programa de doctorado sobre La sociedad de la información y el conocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) del curso 2000-2001. En: cort.as/-6gWA.
- Castells, M.** (2001). *La Galaxia Internet. Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Christensen, C.** (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Cline, E.** (2011). *Ready player one*. Nueva York: Crown Publishers.
- Ellis, S.** (2010). *Find a growth hacker for your startup. Startup Marketing*: cort.as/-6iA6.
- Hallam, J.** (2013). *The social media manifesto*. Nueva York: Springer.
- Kelly, K.** (1999). *Nuevas reglas para la nueva economía*. México: Ediciones Granica.
- Moise, A-E.** (2017). «Communication and new economy». *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy* (vol. 10, n.º 2, págs. 200-206).
- Moreno, J. L.** (2016). *Transformación digital de los negocios*. Madrid: The Valley Digital Business School.
- Morgan, J.** (2008). «How Do You Define “Beta?” Is Your Company in Beta?». *The future organization*: cort.as/-6iAb.

- Piscitelli, A.** (2009). *Nativos digitales: dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Madrid: Santillana.
- Prensky, M.** (2001). «Digital Natives, Digital Immigrants». *On the Horizon* (vol. 9 n.º 5, págs. 1-6) MCB. University Press.
- Schwab, K.** (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona: Debate.
- Stegăroiu, C-E.** (2018). «The advantages and disadvantages of bitcoin payments in the new economy». *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu: Seria Economie* (págs. 67-72).
- Spilberg, S.** (2018). *Ready Player One*. Warner Bros.
- The Economist** (2013). «The sharing economy». En: cort.as/-6iBY.

Capítulo I

De la IMC al *growth hacking*

1. La comunicación integrada de marketing

Este libro plantea las estrategias y técnicas de marketing y comunicación como un todo integrado e interrelacionado. Tal como señaló Himpe en su obra de provocador título *La publicidad ha muerto, larga a vida a la publicidad* (2007), el proceso comunicativo es extremadamente complejo. El autor, recordando el símil establecido por Mediaedge:cia (2002), considera que ni siquiera hay que imaginar los diferentes ingredientes de la comunicación y el marketing como piezas de un rompecabezas con un única solución, sino más bien como bloques de Lego con múltiples posibilidades: «Las marcas no se construyen como si se tratara de un rompecabezas. Comparar una marca con un puzle sugiere que solo existe una combinación correcta de sus múltiples piezas, que la arquitectura global de la campaña está perfectamente diseñada de antemano y que los “jugadores” solo tienen que reconstruirla. Pero es justo lo contrario. Lo único que una marca puede hacer y hace es enviar diferentes piezas (ya sea a través de una nota de prensa o de un anuncio en televisión). El público tiene que decidir si crea su propia combinación específica, quedándose y recordando lo que le ha gustado, e ignorando lo que no ha sido de su agrado. Una comparación con las piezas de Lego, realizada por Mediaedge:cia, resulta mucho más acertada porque describe un proceso recíproco y dinámico. Las piezas de Lego se pueden combinar de infinitas maneras, y es la persona que construye la

que decide qué aspecto tendrá la construcción una vez concluida» (Himpe, 2007, pág. 208).

En definitiva, tal como apunta Himpe, es el público el que, en definitiva, construye en su mente la marca. Las acciones de marketing y comunicación lanzan esas piezas de Lego con el objetivo de que sus destinatarios, sus públicos objetivo, las puedan encajar cuándo y cómo deseen, a la vez que captan el mensaje que se quiere transmitir. Para que todo ello adquiera sentido —es decir, para que esas piezas realmente puedan encajar en la mente de las personas con las que la marca desea interactuar— es necesario adoptar una perspectiva integrada de la comunicación, y tener en cuenta que esas personas, además, reciben múltiples inputs sobre la marca, además de los que la propia marca les lanza.

El concepto de *comunicación integrada de marketing* (IMC, por sus siglas, Integrated Marketing Communication), fue introducido en 1989 por la Asociación Americana de Agencias de Publicidad cuando su presidente, Keith Reinhard, formuló la necesidad de integrar los diferentes componentes de la comunicación y, junto con Don Edward Schultz, creó el primer programa de investigación sobre IMC para analizar por qué los consumidores responden a algún tipo de comunicación de forma más positiva que otros y cómo las acciones de comunicación pueden coordinarse y aprovechar sinergias (Schultz y Kitchen, 2000).

En 1991, un grupo de académicos de la Northwestern University liderados por Don E. Schultz publicaron la siguiente definición de la comunicación integrada de marketing que ha sido ampliamente aceptada: «IMC es el proceso de gestión de todas las fuentes de información sobre un producto o servicio a la que un cliente está expuesto» (Schultz, 1991; en Duncan y Caywood, 1996, pág. 18).

En esa época se plantea la necesidad de integrar de forma armoniosa todos los instrumentos de la mezcla de comunicación en un conjunto unificado (Schultz, 1996). Así, con independencia de la disciplina que se considere y de los instrumentos, medios o canales que se empleen, la marca hablará al mercado y a sus públicos con una sola voz. Con esta integración se logra, además de coherencia, un mayor impacto con la menor inversión posible.

De hecho, desde mucho antes, autores de referencia en el ámbito de la comunicación, como Marston, habían constatado esta realidad. «Las relaciones públicas y los programas publicitarios de una empresa están obviamente estrechamente conectados. ¿Por qué tienes una cierta imagen mental de una empresa en particular? ¿Porque conoces sus productos? ¿Porque has conocido a algunas de sus personas? Sí, pero también porque has visto publicidad» (1963, pág. 4).

Hasta hoy son muchos los trabajos académicos anglosajones que se han dedicado a analizar la IMC en profundidad. La comunicación integrada de marketing, considerada como la coordinación estratégica de los mensajes, los canales de comunicación y los públicos objetivo, actualmente es, si cabe, más reconocida como una forma de armonizar las distintas funciones de la comunicación de marketing para orientarse hacia el cliente y sus necesidades. Así lo constata en su definición el considerado padre del marketing moderno Philip Kotler cuando dice que «IMC es un concepto según el cual una empresa integra y cuidadosamente coordina sus variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos» (2003, pág. 131).

Estudios recientes sobre publicidad, como el de Roux y Van der Waltdt, señalan como principal desafío la combinación de medios de comunicación para lograr sinergias, porque «combinar

varios medios de comunicación a través de plataformas para maximizar la sinergia es un reto fundamental dentro de la comunicación de marketing integrada» (2016, pág. 1).

La comunicación integrada de marketing tiene dos ventajas principales, tal como destaca De Toro: la primera es que la diversificación de acciones permite segmentar mejor el mercado y utilizar el medio que más bien se adapte a cada segmento; y la segunda, que permite introducir nuevas formas de comunicación que pueden ser una buena vía de diferenciación, ya que se perciben como innovadoras (De Toro, 2009; en Sánchez, 2012, pág. 27).

2. Una visión 360 de la comunicación

Con la llegada de internet a partir de 1969, y especialmente con su implantación gracias al World Wide Web desde 1989, la comunicación integrada de marketing cobra aún más protagonismo. En poco tiempo, la red fue considerada como un nuevo canal de comunicación y como un soporte publicitario y comercial con gran proyección de futuro (Meeker, 1997, págs. 47-48).

La irrupción de las redes sociales provocaron, además, que el proceso de interconexión se acelerara. En ese momento empieza a utilizarse el término *web 2.0*, que fue acuñado en 2004 por Tim O'Reilly (O'Reilly, 2005) para referirse a una segunda generación de la web en la que, gracias al uso intensivo de páginas dinámicas y de aplicaciones conocidas como *software social*, los sitios web se benefician de la inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos, y los usuarios tienen control sobre la información.

Entre los factores que definen la web 2.0, Marquina destaca la importancia de las «aplicaciones en perpetua situación experimental o en pruebas (*fase beta*), o sea, en constante evolución» (2013, pág. 12).

Otro factor esencial de la web 2.0, más allá de la tecnología —pero propiciado por ella— es «la nueva actitud» de los usuarios. De acuerdo con Martí, la web 2.0 «democratiza el conocimiento y la participación de los usuarios en el medio; incentiva la cocreación de los contenidos que se generan en ella; y permite el trasvase de estos contenidos entre los diferentes medios digitales interactivos al servicio del usuario» (2010, pág. 206).

Como evolución de la web 2.0, de acuerdo con Sánchez y Contreras (2012), en 2006 nace el concepto *web 3.0*, utilizado por el diseñador Jeffrey Zeldman (Zeldman, 2016), que lo asociaba a la web semántica (Berners-Lee, 1988) promovida por Tim Berners-Lee, científico de computación, considerado como el padre de la web por haber establecido la primera comunicación entre un cliente y un servidor usando el protocolo HTTP en noviembre de 1989.

La web 3.0 permite obtener una gran cantidad de datos, a partir del rastro que dejan los usuarios en la red; lo que abre nuevas posibilidades en el ámbito del marketing y la comunicación. Más allá del debate conceptual, independientemente de qué conceptos se utilicen, es indudable que la red constituye, a la vez, un canal de comunicación para relacionarse con los públicos y un recurso de investigación de primer orden para obtener información sobre los hábitos de los consumidores y sobre la actuación de los competidores (Rodríguez Ardura, 2007).

Coincidiendo con la consolidación de la web 2.0 (O'Reilly, 2005) empieza a utilizarse la expresión *comunicación 360* como sinónimo actualizado de la comunicación integrada de marketing.

La comunicación 360 es, por tanto, una evolución de la comunicación integrada de marketing, a la que se le añade la interconectividad y el diálogo con los diferentes públicos, tal como destaca Sánchez en su definición: «La comunicación 360 se basa en la utilización combinada de todos los instrumentos y métodos posibles para comunicarse con el público objetivo. Tradicionalmente era conocida como comunicación integrada pero hoy en día se conoce así, ya que tiene que haber una sinergia y nexo de unión entre todos los medios utilizados y, además, se debe potenciar el diálogo y la interactividad con el consumidor. Se puede combinar, por tanto, la imagen corporativa, la comunicación interna, las campañas publicitarias tradicionales, las relaciones públicas, la publicidad *online*, etc.; siempre orientadas a conseguir el mismo objetivo» (2012, pág. 13).

Cuando hablamos de *comunicación 360* nos referimos a «aunar todos los esfuerzos de las empresas para comunicarse con sus públicos en todos los ámbitos que nos brinda el panorama de la comunicación actual» (López, 2008).

La observación y la relación con el entorno es una parte esencial de la perspectiva que adopta la comunicación 360. Tal como señalan Pintado y Sánchez, «la comunicación en 360 se soporta en un modelo integral que entiende la empresa como un sistema vivo, dinámico y cambiante, relacionado con el entorno que busca la participación coordinada de las diferentes audiencias a las que se dirige la organización con el objetivo de mantener un diálogo constante y permanente en el tiempo. [...] Las empresas se apoyan en numerosos recursos de comunicación» (2009, pág. 19).

En la misma línea, además de la visión periférica del entorno, el diálogo constante con los públicos es también un factor determinante para Véliz: «La comunicación en 360 es una estrategia

basada en el constante diálogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador para generar conversaciones movilizándolo información con los públicos con los que se relaciona la empresa, a definir de manera estratégica por cada organización» (2006, pág. 93).

La Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), en su libro de casos *Comunicación y estrategia* (DIRCOM, 2017), señala que el principal reto de la comunicación, actualmente, es la necesidad de adoptar un enfoque integral, que inevitablemente debe contar con una visión 360. Algunas claves que favorecen la adopción de esta perspectiva, como se expondrá a lo largo de este libro, derivan de dotarse de estructuras horizontales, poco jerarquizadas y muy coordinadas; de planificar la estrategia de comunicación con base en objetivos claros y medibles; y de establecer una toma de decisiones ágil y fundamentada en datos. Todo ello, poniendo el foco en la integración entre canales *online* y *offline*, en la creación y la corrección de contenidos y en el empoderamiento del usuario y de sus prescriptores.

Cualquier acción que se emprenda debe coordinarse con una visión 360 para ganar en coherencia y aprovechar sinergias. Es la única manera de lograr que, independientemente de con quién, cómo y a través de qué canal se comunique, la empresa, sus marcas y sus personas transmitan los mismos mensajes.

Desde el punto de vista de este planteamiento 360 de la comunicación, es imprescindible considerar el impacto que puede tener cualquier acción en todos y cada uno de los públicos y canales posibles, y monitorizarlo. En este sentido, la comunicación 360 debe tener en cuenta no solo al público objetivo al que se dirige cada acción concreta, sino también de qué modo, cuándo y a través de qué canales, en la red y fuera de la red, hará que llegue su mensaje.

En el caso de las empresas nativas digitales, las acciones se desarrollan utilizando el lenguaje propio de cada canal al que se dirigen, pero sin hacer una barrera entre *online* y *offline* en su estrategia, según el planteamiento de Palfrey y Gasser (2008), autores que constatan que los nativos digitales, en lugar de pensar en su identidad digital y su identidad de espacio real como ámbitos independientes, solo tienen una identidad, lo que les aporta el dinamismo necesario para crear mensajes adecuados a cada canal, de forma más eficiente, coherente y espontánea.

Para adoptar esa perspectiva 360 de la comunicación, es imprescindible considerar —y prever cómo— va a reaccionar a la acción cualquiera de las partes interesadas de la organización, que están constituidas por «cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa» (Freeman, 2010, pág. 24). Este aspecto es muy significativo en la nueva economía, que se desenvuelve en un contexto hiperconectado.

Como se abordará a fondo en los capítulos dedicados a la gestión de intangibles, entre los que destacan campos de actuación como las relaciones públicas, la reputación, la comunicación de crisis o el marketing interno, las empresas de la nueva economía deben tener en cuenta la existencia y la influencia que ejercen grupos de interés claves. Por un lado, están los inversores de los que depende su supervivencia; por otro, están sus usuarios, clientes y prescriptores, pero también se debe tener en cuenta el papel que desempeñan otros actores sociales y políticos, entre los que se mueven *lobbies* diversos que se ven afectados por la irrupción de la actividad disruptiva de las empresas emergentes en terrenos, hasta el momento, controlados por ellos.

3. Marketing de guerrilla

Tanto pequeñas empresas como otras de mayor magnitud contemplan, desde hace décadas, métodos no convencionales en sus estrategias de marketing y comunicación. El éxito de originales acciones de *street marketing*, de innovadoras campañas virales, de sorprendentes experiencias transmedia o de impactantes *flashmobs* —por ejemplo— constatan la eficacia de la creatividad como vía para lograr la interacción con las personas y para alcanzar mayores cuotas de notoriedad de marca; en muchos casos, con una inversión mucho menor que a través de la utilización de métodos convencionales de marketing. Por esa razón, aunque pueda resultar paradójico, por su base tecnológica y eminentemente digital, las empresas emergentes aumentan, día a día, su visibilidad física en el entorno urbano. Repartidores de Glovo o Deliveroo, por ejemplo, han teñido de sus colores los carriles bici de las grandes ciudades.

Pero, además, muchas de estas empresas emergentes utilizan el ingenio para crear expectación, sorprender y conseguir un efecto viral en las redes sociales, con acciones de marketing llamativas en lugares públicos, ya que los usuarios, intrigados o impactados, suelen compartir fotografías o contenidos.

El auge de este tipo de acciones las convirtió en un enfoque estratégico del marketing a finales del siglo pasado, englobadas en el concepto de *marketing de guerrilla*, término que popularizó a partir de los años ochenta Jay Conrad Levinson (2009). Para Levinson, «la teoría del marketing de guerrilla dice que sus principales inversiones deberían ser tiempo, energía e imaginación» (200, pág. 99).

La práctica del marketing de guerrilla, como señala Levinson, revelando una anécdota vivida junto al visionario publicista de

Chicago Leo Burnett, ha de ser eminentemente táctica y debe basarse en un concepto caracterizado, sobre todo, por su coherencia con el mensaje que se desea transmitir: «Un antiguo jefe mío, el difunto Leo Burnett, tenía la costumbre de recordar a su personal que una persona puede ser creativa bajando las escaleras con sus medias en la boca, pero ¿cuál es el punto? Debe haber una razón para su creatividad, y su creatividad nunca debe distraerlo de su mensaje» (2009, pág. 60).

Pero ¿de dónde surge la creatividad? Según Levinson, el primer paso para alcanzar la creatividad es el conocimiento, ya que para ser creativo se debe conocer el producto o servicio, la competencia, el público objetivo, la situación económica, y estar al corriente de las tendencias y de la actualidad. «Los guerrilleros no pueden permitirse el lujo de quedarse atrás» (2009, pág. 62).

A partir de ese conocimiento, que parte de estar informados y a la última en tendencias y modas, Levinson recomienda «lo que muchas personas definen como la esencia de la creatividad: combinar dos o más elementos que no hayan sido combinados» (2009, pág. 62). El autor reivindica, en el fondo, una evolución de la comunicación integrada de marketing al servicio —en este caso— de la creatividad.

En definitiva, para el máximo referente del marketing de guerrilla, Levinson, «los guerrilleros adaptan su marketing, su mensaje creativo y toda su filosofía a la realidad de los tiempos» (2009, pág. 65).

Aunque pueda parecer que genialidad e improvisación se dan la mano en el terreno creativo, el conocimiento previo es clave. En línea con Levinson, los expertos en el ámbito del marketing de guerrilla Katharina Hutter y Stefan Hoffman señalan que la originalidad y el éxito de las acciones de este tipo dependen de la investigación y la planificación estratégica. «Se aconseja a los

anunciantes que no copien las campañas existentes porque las imitaciones no son novedosas ni poco convencionales y, por lo tanto, no pueden provocar un efecto sorpresa. Las campañas de la empresa pionera son mucho más sorprendentes y efectivas que las campañas de quienes copian o adoptan los enfoques guerrilleros existentes. La percepción de las campañas de guerrilla cambia con el tiempo y de acuerdo con los desarrollos tecnológicos y las experiencias de los clientes. Para diseñar campañas sorprendentes, los anunciantes deben lanzar la actividad correcta en el momento adecuado. Solo si los anunciantes conocen los hábitos y las expectativas de su grupo objetivo, pueden provocar efectos sorpresa y efectos de difusión. Generar nuevas ideas requiere un gran esfuerzo de investigación y planificación» (2011, pág. 10).

¿Cuáles son las razones que llevan a optar por el marketing de guerrilla? Tal como destacan Torreblanca y Lorente (2012), el marketing de guerrilla tiene su origen en la confluencia de factores diversos. El primero de ellos es la saturación publicitaria, que despierta mecanismos de defensa en el consumidor; y, en segundo lugar pero esencial, en la necesidad de recurrir al ingenio para optimizar la inversión en marketing y comunicación. Gracias precisamente a este enfoque estratégico, basado en el ingenio y la creatividad, empresas emergentes pueden competir en notoriedad con marcas consolidadas con grandes presupuestos. A los planteamientos de Torreblanca y Lorente, se suma otra razón, derivada de la creciente segmentación de los públicos y los canales de comunicación con ellos, que conlleva la necesidad de impactarse de forma cada vez más personalizada, con acciones específicamente pensadas para ellos y originales, para llamar su atención.

La creatividad está, pues, en el centro de toda estrategia de marketing de guerrilla. De acuerdo con Torreblanca y Lorente,

«la clave de la cuestión reside en comenzar a ser altamente creativo para llegar al mercado objetivo, captarlo y conseguir esa fidelización hacia el producto o servicio» (2009, pág. 19). En la misma línea, Salas, Andrade y Tavarez, definen el marketing de guerrilla como «una filosofía del marketing que sustituye los medios masivos por algo original y distinto» (2018, pág. 153).

La práctica del marketing de guerrilla, según señalan Torreblanca y Lorente, engloba acciones de índole diversa; entre las que destacan, en el ámbito fuera de internet, el *ambient marketing* y el *street marketing*. La diferencia entre ambos tipos de acciones es que, mientras que en el *ambient marketing* las acciones son estáticas y se apoyan en la transformación de elementos urbanos existentes, en el *street marketing* se interactúa con las personas. En la misma línea, Bravo (2013) divide el marketing de guerrilla en cuatro campos, que con el nacimiento de internet se extienden al mundo digital: calles y sitios públicos, eventos, productos cotidianos e internet (2013, págs. 15-17).

El marketing de guerrilla, aunque tiene ya una larga trayectoria —como se ha señalado— de más de tres décadas, ha tomado un nuevo impulso con la irrupción de las redes sociales: «Aunque el marketing de guerrilla no nació en la era de las redes sociales, sigue siendo una herramienta muy poderosa para emplear en este momento, especialmente si se tiene en cuenta que por su propia naturaleza las redes sociales pueden ayudar a mejorar sus resultados y a impulsar lo que se consigue con él. El marketing de guerrilla es viral en su esencia y, por tanto, tiene un elevado potencial para funcionar de forma especialmente positiva también en el entorno de las redes sociales generando un alto *engagement*. De hecho, los propios consumidores son quienes se convierten en propagadores de lo que las marcas y empresas están haciendo y de sus propias estrategias

de marketing de guerrilla. La acción es un “momento foto” o un “momento vídeo” y, por tanto, una ventana para que sea el propio usuario quien suba el contenido a su propio perfil. La acción es llamativa, es “compartible” y posiblemente logre una elevada respuesta entre los contactos que se tienen en redes sociales, así que el sacar el móvil del bolsillo, abrir la red social de turno y compartir es casi una secuencia de eventos inevitable una vez que se ha tropezado con el evento en cuestión. Por tanto, la vida útil de la acción de marketing de guerrilla será mucho más amplia de la que podría haber tenido en el pasado» (*Puro Marketing*, 2018).

Para potenciar ese efecto viral, una opción cada vez más recurrente es grabar un vídeo de la acción para luego darle difusión en las redes sociales: «Son muchas las empresas que tras desarrollar sus campañas de marketing en la calle o lugares transitados como escenario para convertirlas en auténticas experiencias de marca más cercanas a los consumidores, aprovechan el momento puntual para registrarlo en vídeo. Un material que, posteriormente, tratan para adecuar a las necesidades de estas plataformas. A saber, tener presente que la duración del mismo sea la adecuada, insertarle intertítulos y carteles explicativos en el caso de que sean necesarios y asociar el evento o la acción de *street marketing* con una melodía que los usuarios sepan identificar y relacionar con la marca» (*Puro Marketing*, 2015).

De acuerdo con Carlos Bravo, desde que Levinson publicó la primera edición de su libro, en 1984, el marketing de guerrilla ha evolucionado mucho: «Intenet y la web 2.0 son canales que ofrecen todas las posibilidades para cumplir con la definición inicial de Jay Conrad Levinson sobre el marketing de guerrilla: obtener el máximo beneficio con el mínimo de recursos invertidos. De hecho, el marketing de guerrilla tradicional o 1.0

realmente ya no cumple con el requisito de los costes mínimos. Sobre todo, las grandes marcas de gran consumo invierten mucho dinero en cada una de sus acciones para llamar la atención del comprador. Una pyme o *startup* no puede competir en este mismo campo. Aun así, tiene otras herramientas efectivas a su disposición. El canal *online* y el *offline* no solo no son separables sino que incluso resultan totalmente permeables» (2013, pág. 21). La red ofrece múltiples herramientas y tecnología para realizar acciones de alto impacto a bajo coste. Sin embargo, el coste nunca es cero, tal como advierte Bravo: «Nada es gratis, por lo que no se puede evitar invertir algo de dinero. Sobre todo, hay que tener en cuenta un coste de aprendizaje, que en el mejor de los casos únicamente requiere las horas del propio proceso de adquisición de experiencia. Aun así, vivimos en unos tiempos en los que todo es posible y, estando en el nicho adecuado, podemos competir con los grandes en el grado de atención» (2013, pág. 22).

Para acabar este epígrafe dedicado al marketing de guerrilla, señalar que autores como Herttua, Jakob, Nave, Gupta y Zylka (2016) consideran que, en la visión creativa y eficiente del marketing de guerrilla, está el germen del *growth hacking*.

Este enfoque de *growth hacking*, que pone el foco en el crecimiento —como se abordará seguidamente— añade la tecnología y el análisis a la ecuación de la estrategia comunicativa basada en la innovación y la creatividad. Como se expone a continuación, en el ecosistema *startup*, el *growth hacking* se ha convertido en el nuevo marketing, incluso ha traspasado sus fronteras y ha impregnado de su perspectiva a toda la organización, como sostienen grandes referentes de la nueva economía, como Andrew Chen (2012), artífice del crecimiento de empresas como Uber.

4. *Growth hacking*

Nuestro mundo está en plena transformación. Los cambios se producen a una velocidad tan rápida que casi no nos da tiempo a asimilarlos.

Del mismo modo que las personas que nacieron en el contexto digital tienen características comunes que se han englobado en el concepto de *nativos digitales* (Prensky, 2001), las empresas nativas digitales también las tienen. Son las denominadas *empresas emergentes* (*startup*), concepto cuya primera definición proviene de Steve Blank —autor, junto con Bob Dorf de *The Startup Owner's Manual*—, que se publicó para utilizarse como una guía para esta tipología de empresa: «una *startup* es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable» (Blank, 2013, pág. 58).

Eric Ries (2012), creador del método *Lean Startup*, aporta una segunda definición del concepto de *empresa emergente* o *startup*, ampliamente aceptada en el ámbito académico, que la considera «una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema» (Ries, 2012, pág. 14).

La clave del funcionamiento de las empresas emergentes, según Ries (2012), es lo que él denomina «el mínimo producto viable», que permite lanzar versiones sucesivas del producto para poder medir su impacto antes de acabarlas de desarrollar: «el primer paso es entrar en la fase de construcción tan rápido como sea posible con un producto mínimo viable (PMV). El PMV es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo» (Ries, 2012, pág. 16).

La gestión de la comunicación en las empresas emergentes ha sido objeto de debate en el propio ecosistema del mundo emprendedor. Los expertos empezaron a percatarse de que el crecimiento es la única forma de hacer frente a la vertiginosa velocidad del nuevo contexto interconectado. Ante esta necesidad, en la nueva economía (Kelly, 1997) surge un nuevo planteamiento en la forma de abordar la comunicación que traspasa sus fronteras ya que es, de hecho, un planteamiento de negocio. Es el denominado *growth hacking*, que en castellano se ha traducido como *estratega de posicionamiento*.

Así, en 2010, en el blog *Startup Marketing* de Sean Ellis, aparece por primera vez el término *growth hacker* (Ellis, 2010; Holiday, 2014; Patel y Taylor, 2014) para definir un nuevo perfil profesional clave en el ecosistema de las empresas emergentes. Para Ellis, el *growth hacking* constituye una pluridisciplina creativa y analítica que se caracteriza por tener como objetivo el crecimiento: «Un *growth hacker* es una persona cuyo verdadero norte es el crecimiento. [...] Debe tener la creatividad para descubrir maneras únicas de impulsar el crecimiento, además de probar o evolucionar las técnicas probadas por otras compañías» (2010).

De acuerdo con Bravo (2017), el término *growth hacking* se popularizó más allá del ecosistema de las empresas emergentes a partir de los planteamientos de Andrew Chen, para quien una estrategia de posicionamiento es aquel profesional que se pregunta constantemente cómo puede conseguir clientes para su negocio y responde de modo analítico e innovador, mediante pruebas A/B, *landing pages*, técnicas virales y estrategias de marketing de contenidos que trabajan el SEO, entre otras muchas posibilidades. De hecho, para Chen, la estrategia de posicionamiento no es un rol dentro de la organización, sino una filosofía que debe impregnarla en su conjunto y que es imprescindible en toda el

área de marketing, donde se trabaja para conseguir cientos de millones de usuarios en poco tiempo: «Por primera vez, es posible que nuevos productos vayan de cero a millones de usuarios en unos cuantos años. Algunos ejemplos incluyen Pinterest, Zyga, Groupon, Instagram, Dropbox, etc. Estos productos que incluyen una tracción increíble, emergen cada semana. Estos productos con millones de usuarios se crean encima de otras plataformas que a su vez tienen cientos de millones de usuarios —Facebook y Apple en particular» (2012).

A partir de esta evolución, Ribóo señala en *El País Retina* que la estrategia de posicionamiento, que surgió de la necesidad de crecimiento acelerado de las empresas emergentes con la mínima inversión posible, se ha convertido en el nuevo marketing: «El *growth hacking* es el nuevo marketing aplicado a la economía digital. Se nutre del pensamiento analítico, la experimentación, las métricas web y de redes sociales y, por supuesto, de la creatividad de sus profesionales. Desde las campañas publicitarias tradicionales se ha pasado a las alternativas innovadoras y de bajo coste. La inversión en este caso no consiste en grandes presupuestos publicitarios sino en tiempo, experimentación, creatividad y perseverancia. Pero cuanto más rápido mejor. Como tantas grandes ideas, el *growth hacking* surgió de una necesidad. La de los propios emprendedores que querían crecer rápidamente pero no disponían del músculo financiero para llevar a cabo campañas de marketing tradicionales. Para contrarrestarlo desarrollaron técnicas que les permitieran conseguir y adquirir clientes de la forma más rápida y económica posible, pero sin descuidar un fundamento básico, que el producto o servicio resuelva una verdadera necesidad del consumidor. Con este punto de partida, se trata de fijar unos objetivos de marketing y experimentar con las nuevas técnicas y herramientas y medir

continuamente los progresos hasta dar con la fórmula óptima para adquirir y retener clientes» (2016).

Desde la perspectiva de la estrategia de marketing y la comunicación, la estrategia de posicionamiento parte del planteamiento integrado y de la visión 360, y añade a esta receta tres ingredientes básicos: creatividad, tecnología analítica y objetivo táctico de crecimiento. De acuerdo con Saavedra, se trata de una «combinación de análisis de datos, creatividad y curiosidad para hacer crecer el número de clientes de forma exponencial», que tiene «incrustada en el núcleo del producto el concepto de *viralidad*» (2014).

De todas estas claves, sin duda la más rompedora respecto a los planteamientos más comunes de las estrategias de comunicación basadas en disciplinas como las relaciones públicas y la publicidad es la toma de decisiones basada en datos. Aunque no sea un planteamiento nuevo, puesto que los datos han acompañado al marketing desde hace décadas, lo cierto es que el protagonismo que adquieren aumenta día a día de forma exponencial.

Tal como destaca Avinash Kaushik, uno de los más reputados expertos en la materia, existe un inmenso campo de posibilidades para tomar decisiones inteligentes en marketing y comunicación basadas en el estudio analítico de los datos: «Tenemos acceso a un gran número de herramientas gratuitas que podemos utilizar, para asegurar nuestras decisiones en la web, que van desde la táctica a la estratégica, pero todas están basadas en datos. Esas decisiones van desde el contenido que se debe incluir y en qué página, la manera de comprar el correcto conjunto de palabras clave para nuestras campañas de marketing de búsqueda, la manera de encontrar la audiencia con el perfil demográfico y psicográfico correcto para nuestro negocio y hasta la manera de deleitar a los visitantes cuando accedan a nuestro sitio web» (2010, pág. 13).

La información y las herramientas están ahí. Y cada vez lo están en mayor número (Morales, 2010; Macià y Santonja, 2015). La única manera de evitar perderse en el laberinto de datos —lo importante, según Avinash Kaushik— es convertir esos datos en conocimiento. Para ello hay que seguir tres pasos muy básicos: primero, formularse las preguntas —que sean las adecuadas es imprescindible para extraer conclusiones del gran magma de datos—; segundo, interpretación de los resultados —para ello se requiere experiencia y buenas dosis de inteligencia—; y, en tercer y último lugar, se procede a la toma de decisiones, según los objetivos marcados y el análisis de datos realizado.

Además de la analítica, otro de los campos de actuación que permiten abordar con éxito una estrategia de posicionamiento es la experimentación. Como se ha señalado, el *growth hacker* tiene la capacidad de hacer que evolucionen las técnicas de comunicación. ¿Cómo? Probando. Pero experimentar no significa invertir en un pozo sin fondo. Tal como enfatiza Kaushik (2010), existen experimentos controlados para realizar pruebas (como los test A/B o los test multivariantes) que lo permiten.

Bravo (2017) *divide en las siguientes cinco fases la estrategia de posicionamiento*:

- 1) *Encaje producto-mercado*. El producto o servicio que se ofrece debe encajar con lo que el usuario necesita. Por tanto, antes de pensar en promocionarlo, lo importante es dialogar con los usuarios sobre el producto.
- 2) *Funcionalidad*. El producto debe estar integrado en grandes plataformas que le den visibilidad. De esta forma, el propio producto será el motor principal de la estrategia de marketing.
- 3) *Viralidad*. Hotmail fue el primero, con un enlace al final de cada correo electrónico promocionando cuentas gratuitas. Más

recientemente: a Airbnb la viralidad le vino por la integración con Craigslist, para Spotify en Facebook o para Dropbox con espacio gratis adicional que aporta nuevos usuarios.

4) *Fidelización y optimización*. Cuanto más satisfechos con el servicio y más empoderados estén los usuarios actuales, más marketing gratuito efectuarán.

5) *Aprendizaje*. Cuestionar lo logrado y volver a dialogar con los usuarios y obtener información sobre su relación con el producto o servicio es la mejor forma de continuar creciendo... y de sobrevivir.

El trabajo colaborativo tiene también un papel clave en el éxito de las estrategias de posicionamiento. Trabajar en equipo, de forma colaborativa, creativa y analítica, estableciendo objetivos claros y medibles, fruto de un trabajo previo de investigación y planificación, permite avanzar en el aprendizaje constante que requiere el entorno complejo de la sociedad red.

El *growth hacking* está de moda y se ha llegado a considerar el nuevo marketing (Chen, 2012). Tal como constatan el propio creador del término, Sean Ellis, junto con Morgan Brown, cofundadores de Growthhackers.com, la primera comunidad *online* de estrategias de posicionamiento formada por más de 1.8 millones de usuarios, el método *growth hacking* se ha ido perfeccionando en los últimos años; en paralelo al desarrollo del método *Lean Startup* (Ries, 2012) para el crecimiento del propio negocio: «*The Lean Startup* adoptó la práctica del desarrollo rápido y las pruebas frecuentes y luego añadió la práctica de sacar al mercado un producto mínimo viable y ponerlo en manos de los usuarios lo antes posible, para recibir retroalimentación legítima y establecer un negocio realizable. El método *growth hacking* adoptó el ciclo continuo de mejoras y la técnica de repeticiones

rápidas y las aplicó en las áreas de expansión de la base de clientes y de incremento de ingresos. Durante ese proceso, la técnica derribó las barreras tradicionales entre el marketing y la ingeniería para descubrir nuevos métodos de comercialización que se construyen a partir del producto mismo» (Ellis y Brown, 2018, pág. 19).

Ellis y Brown señalan además que el método *growth hacking* no solo se enfoca en conseguir nuevos clientes para crecer, sino «también en la manera de involucrarlos, activarlos y ganárselos» (2018, pág. 22). Según estos pioneros, el *growth hacking* «tiene que ver más con adaptarse con agilidad a los siempre cambiantes deseos y necesidades de los clientes para transformarlos en una creciente fuente de ingresos, pero también en lograr que se conviertan en apasionados embajadores y en un motor de recomendación de boca en boca para tu marca o producto» (2018, pág. 22).

Ellis y Brown (2018) también insisten en que la estrategia de posicionamiento va más allá de las fronteras del marketing ya que, fruto del diálogo constante con el usuario, sus profesionales se involucran en otras áreas; entre las que destaca la de desarrollo de producto buscando siempre el encaje entre mercado y producto (*product/market fit*). Tal como explican estos autores, el equipo de *growth hacking* de Facebook, por ejemplo, han sido los impulsores de adquisiciones, como la de Octazen, para impulsar su crecimiento; en este caso, a través de la compra de la tecnología necesaria para que los usuarios de la red social pudieran invitar a sus contactos a unirse a ella. La estrategia de posicionamiento es, por tanto, un elemento estratégico en el funcionamiento de la nueva economía.

Bibliografía

- Berners-Lee, T.** (1988). «Semantic Web Road map». En: cort.as/-6iBl.
- Blank, S.** (2013). *El Manual del Emprendedor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bravo, C.** (2013). *Marketing de guerrilla para emprendedores valientes. Atrévete con nuevas «armas» a vender más y mejor*. La esfera de los libros.
- Bravo, C.** (2017). «¿Qué es el growth hacking?». *Marketing de Guerrilla*: cort.as/-6iFS.
- Chen, A.** (2012). «Growth hacker es the new VP Marketing». *Andrew Chen*: cort.as/-6iED.
- De Toro, J. M.** (2009). *La marca y sus circunstancias. Vademécum de brand management*. Barcelona: Ed. Deusto.
- Dircom** (2017). *Comunicación y estrategia*. Madrid: Pearson.
- Duncan, T.; Caywood, C.** (1996). «The concept, process and evolution of Integrated Marketing Communication». En: Thorson, E.; Moore, J. (1996), *Integrated Communication: A Synergy of Persuasive Voices*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ellis, S.** (2010). *Find a growth hacker for your startup. Startup Marketing*: cort.as/-6iA6.
- Ellis, S.; Brown, M.** (2018). *El método Hacking Growth: Qué hacen compañías explosivas como Facebook, Airbnb y Walmart para ser líderes en el mercado*. Barcelona: Penguin Random House.
- Freeman, R. E.** (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Herttua, T.; Jakob, E.; Nave, S.; Gupta, R.; Zylka, M. P.** (2016). Growth «Hacking: Exploring the Meaning of an Internet-Born Digital Marketing Buzzword». In *Designing Networks for Innovation and Improvisation* (págs. 151-161).
- Himpe, T.** (2007). *La publicidad ha muerto: larga vida a la publicidad*. Barcelona: Blume.

- Holiday, R.** (2014). *Growth hacker marketing: a primer on the future of PR, marketing, and advertising*. Social Business.
- Hutter, K.; Hoffmann, S.** (2011). «Guerrilla marketing. The nature of the concept and propositions for further research». *Asian Journal of Marketing*, (vol. 5, n.º 2, págs. 1-16).
- Kaushik, A.** (2010). *Analítica web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P.** (2003). *Marketing Management*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Levinson, J. C.** (2009). *Marketing de guerrilla*. Morgan James Publishing.
- López, J.** (2008). «La importancia de una comunicación 360». *Puro Marketing*: cort.as/-6iCo.
- Macià, F.; Santonja, M.** (2015). *Marketing en redes sociales*. Barcelona: Anaya Multimedia.
- Marquina, J.** (2013). *Plan social media y community manager*. Barcelona: Barcelona: Editorial UOC.
- Marston, J. E.** (1963). *The nature of public relations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Martí, J.** (2010). *Funny Marketing*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Meeker, M.** (1997). *Internet Advertising Report*. Nueva York: Harper Collins.
- Morales, M.** (2010). *Analítica web para empresas: arte, ingenio y anticipación*. Barcelona: Editorial UOC.
- O'Reilly, T.** (2005). «What Is Web 2.0. Design patterns and business model for the next generation of software». En: cort.as/XJUE.
- Palfrey, J.; Gasser, U.** (2008). *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*. Nueva York: Basic Books.
- Patel, N.; Taylor, B.** (2014). «The Definite Guide to Growth Hacking». *QuickSprout*: cort.as/-6kiw.
- Pintado, T.; Sánchez, J.** (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Prensky, M.** (2001). «Digital Natives, Digital Immigrants». *On the Horizon* (vol. 9 n.º 5, págs. 1-6) MCB University Press.

- Puro Marketing** (2015). «¿Por qué el Street Marketing y el Marketing de guerrilla se abrazan a internet y las redes sociales?». *Puro Marketing*: cort.as/-6iEt.
- Puro Marketing** (2018). «¿Por qué no debemos olvidarnos del Marketing de guerrilla?». *Puro Marketing*: cort.as/-6iEw.
- Ries, E.** (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Riobóo, D.** (2016). «El *growth hacker*, pieza clave para el posicionamiento». *El País Retina*: cort.as/-6kj8.
- Rodríguez, I.** (2013). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Roux A. T.; Van der Walddt, D. R.** (2016). «Toward a Model to Enhance Synergy of Out-of-Home Advertising Media Integration Strategies». *Journal Of Promotion Management* (vol. 22, n.º 3, págs. 386-402).
- Saavedra, J. L.** (2014). «*Growth hacker*: piratas del mercadeo para empresas emergentes». *Debates Iesa* (vol. XIX, n.º 4, pág. 86).
- Salas, L.; Andrade, F.; Tavarez, E. M.** (2018). «Tácticas de marketing de guerrilla en pequeñas y medianas empresas». *Universidad y sociedad* (vol. 10, n.º 3, págs. 152-158). Cienfuegos: Universo Sur.
- Sánchez, J.** (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez, J.; Contreras, P.** (2012). De cara al prosumidor. Producción y consumo empoderando a la ciudadanía 3.0. *Icono 14* (vol. 10, n.º 3, págs. 62-84): cort.as/-6iDX.
- Schultz, D.** (1996). The Inevitability of Integrated Communications. *Journal of Business Research* (vol. 37, págs. 139-146).
- Schultz, D. E.; Kitchen: J.** (2000). «A response to “Theoretical concept or management fashion”». *Journal of Advertising Research* (vol. 40, n.º 5, págs. 17-21).
- Schultz, D. E.; Patti, C. H.** (2009). «The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace». *Journal of Marketing Communications* (vol. 15, págs. 2-3).

- Torreblanca, F.; Lorente, P.** (2012). «Marketing de guerrilla. Lo no convencional triunfa». *3C Empresa* (vol. 1, n.º 9, págs. 1-14).
- Véliz, F.** (2006). «Cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360». *Revista Lationamericana de Comunicación* (n.º 93, págs. 62-65).
- Zeldman, J.** (2016). «Web 3.0». *A list apart*: cort.as/-6iDe.

Capítulo II

La estrategia de comunicación

«¿Qué sentido tiene correr si vamos en la dirección equivocada?». Este proverbio alemán resume, en pocas palabras, la importancia de contar con una estrategia. En efecto, ponerse metas y establecer un plan para llegar a ellas es imprescindible en cualquier ámbito de la vida, y también en el terreno empresarial y comunicativo.

El concepto de *estrategia de comunicación*, de acuerdo con el catedrático Jordi Xifra, se define como «una orientación de intervención o un enfoque de acción para una problemática que hay que resolver o para un proyecto particular por realizar» (Xifra, 2007, pág. 10).

En el ámbito académico, la estrategia de comunicación ha sido estudiada ampliamente y ha dado lugar a múltiples modelos de planificación estratégica. Estas teorías constituyen metodologías que permiten integrar la comunicación con la estrategia corporativa y proporcionar un plan de acciones para cumplir con unos objetivos (Matilla, 2008).

El análisis de los métodos descritos en la amplia literatura académica que aborda la planificación estratégica de la comunicación permite darse cuenta de que todos ellos son, en esencia, coincidentes (Bernays, 1923; Marston, 1963; Steinberg, 1975; Black, 2004; Long y Hazelton, 1987; Cutlip y Center, 2001; Arceo Vacas, 2006; L'Etang, 2009; Wilcox *et al.*, 2012). De todos ellos, el más ampliamente aceptado, tal como constata Matilla (2007, pág. 406), es el modelo en espiral construido por Marston (1963)

bajo el acrónimo RACE, que proviene de las palabras *research*, *action*, *communication* y *evaluation*. Estas palabras describen las cuatro fases de planificación de la estrategia de comunicación que en castellano traducimos como *investigación*, *planificación*, *ejecución* y *evaluación*. El modelo RACE de Marston es «uno de los más citados en el ámbito académico, ya que constituye un punto de referencia capital» (Matilla, 2008, pág. 74).

Marston ilustraba el modelo RACE en forma de espiral porque consideraba que cada paso lleva al siguiente para, una vez finalizado el ciclo, volver a empezar. Matilla describe esta espiral y la aportación de Marston (1963) de la siguiente forma: «El modelo RACE marstoniano es también conocido como “método de la espiral” porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. [...] Lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo que la última etapa (*Evaluation*), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera (*Research*)» (2008, pág. 74).

En línea con el planteamiento marstoniano, Kunsch señala que en la fase de investigación deben especificarse los objetivos y los criterios adoptados para la elección de las estrategias concretas, que tras ser efectuadas se evaluarán de forma analítica para mejorar la eficacia de las acciones futuras (Kunsch, 2005, pág. 77. *cit.* Matilla, 2018, págs. 47-48).

De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra, el modelo RACE, en definitiva, es un proceso que se puede considerar como un ciclo sin fin (Wilcox *et al.*, 2012, pág. 12).

A continuación, en los cuatro epígrafes siguientes, se describen esas cuatro fases que, en ámbito de la nueva economía, se suceden cada vez más rápido, de forma casi simultánea y solapándose entre sí: investigación, planificación, ejecución y evaluación.

1. Investigación

En un restaurante, una pareja está leyendo la carta. Llega el camarero y les dice: «Buenas, ¿Qué van a tomar?». Ante el asombro de los comensales, un teléfono inteligente colocado encima de la mesa le responde: «Javi tomará la lasaña y Eva tomará la ensalada de la huerta sin pimiento, que es alérgica y se le hincha la cara». Una voz en off explica: «Vivimos en la era de la inteligencia artificial: algoritmos, *chat bots*, *big data*», y se pregunta: «¿No estará la inteligencia artificial pasándose de lista porque dejamos que un algoritmo nos diga lo que tenemos que hacer?».

La reflexión de este divertido anuncio del refresco Aquarius (*Coca-Cola Journey España*, 2018) refleja, quizá de manera un tanto exagerada —de momento— hasta qué punto la tecnología de datos se está imponiendo en nuestras vidas. Los datos han llegado para quedarse para ayudarnos a tomar de decisiones e incluso para tomarlas por nosotros.

El *big data* —o la inteligencia de datos—, concepto referido a la utilización de datos masivos a través de las tecnologías de la información (Davenport, 2014), se popularizó cuando Mashey avecinó un imparable tsunami de datos que resultaría inmanejable con los instrumentos de gestión de los que se disponía informáticamente en los años noventa del pasado siglo (Mashey, 1997; en Alonso y Miranda, 2017, pág. 11).

Las posibilidades que presenta la inteligencia de datos para la investigación son cada vez más aprovechadas en el ámbito de la comunicación, tal como explican Braulio y Curto: «Las organizaciones necesitan datos en tiempo real sobre el comportamiento de sus clientes y, además, desarrollar una capacidad analítica para comprender los motivos detrás de dichos comportamientos. [...] El *big data* consiste en una colección de tecnologías y estrategias para extraer valor de conjuntos de datos que anteriormente no eran considerados por la complejidad presentada en volumen, variedad y/o velocidad» (2015, pág. 17).

Por otro lado, no se puede obviar que la inteligencia de datos también presenta nuevos retos. De acuerdo con *Puro Marketing*, «esta carrera por cosechar información y por acumularla podría tener, sin embargo, un lado negativo. [...] El *big data* se ha convertido, de una forma indirecta, en un nuevo quebradero de cabeza para las compañías: las ha hecho más vulnerables y ha abierto la llave a crisis de reputación que antes no eran tan probables» (*Puro Marketing*, 2017).

Más allá de la controversia sobre la seguridad y la privacidad de los datos (Gil, 2105), que llena el debate en redes sociales, las páginas de los diarios y los minutos de los informativos de radio y televisión, el uso de los macrodatos en el ámbito de la investigación en el sector de la comunicación cuenta ya con casos de éxito; como el de Netflix, tal como relata Fernández, «es fundamental entender que los datos en sí mismos carecen de valor, dado que es precisamente lo que se haga con ellos lo que les va a dar importancia. [...] La empresa de software Netflix se presenta como uno de los más rentables casos de uso del *big data* y *business intelligence* [...] es un canal de video *on demand*. [...] una aplicación que ofrece sus servicios a través de una conexión a internet; esto permite una serie de acciones bidireccionales entre

el canal y el espectador. Para ello, es importante tener categorizada o etiquetada la información» (2017, pág. 21).

Investigar a partir de inteligencia de datos es ya una práctica habitual, como constata Marc Argemí, recuperada la entrevista concedida por Avinash Iragavarapu para explicar su trabajo en la campaña electoral estadounidense: «Dos personas distintas pueden ir al mismo restaurante por diferentes razones: una puede elegirlo por el sabor de la comida que le sirven, y la otra, por el precio razonable al que le ofrecen dicha comida. Para el restaurante, sería inútil hacer publicidad sobre el sabor de la comida dirigida a la persona que se preocupa por el precio. Multiplica esto por cien y esa es la complejidad del mensaje político. Nosotros usamos análisis *big data* y perfiles psicográficos para conectar mejor con la gente a través de los mensajes» (Gupta, 2016; en Argemí, 2017, pág. 75).

La investigación ni es algo nuevo, ni se reduce a la inteligencia de datos. Aunque haya ido ganando protagonismo en la nueva economía, hasta convertirse en una de las claves del *growth hacking*, la investigación siempre ha sido una fase ineludible para el planteamiento de cualquier estrategia de marketing y comunicación.

De acuerdo con el académico experto en relaciones públicas, Jordi Xifra, «no investigar es como automedicarse» (2007, pág. 11).

Antes de plantear cualquier acción de marketing y comunicación hay que investigar, ya que, tal como advirtió el considerado padre de la publicidad, David Ogilvy, «los publicitarios que ignoran la investigación son tan peligrosos como los generales que no tienen en cuenta las señales cifradas del enemigo» (Ogilvy, en Bassat, 2017, pág. 58).

Broom y Dozier definen la investigación como una recopilación de información que debe cumplir los criterios de validez

y fiabilidad: «La investigación es una recopilación controlada objetiva y sistemática de información con el objetivo de describir y comprender en este proceso de escucha. Se consideran normalmente dos conceptos: la validez y la fiabilidad. Dicho sencillamente, la validez se consigue cuando la investigación mide lo que tiene sentido medir, y la fiabilidad se logra cuando se obtienen resultados similares al repetir un estudio» (1990, pág. 4).

De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra, la investigación es útil para formular la estrategia de comunicación (2012, págs. 123 y ss.). Estos autores, en sintonía con la espiral de Marston (1963), consideran que se debería recurrir a la investigación durante todo el proceso de comunicación: «La investigación es una herramienta multiusos que se utiliza en todas las fases de un proceso de un programa de comunicación. En general, los estudios muestran que los departamentos de relaciones públicas gastan entre el 3 % y el 5 % de sus presupuestos en investigación, y algunos expertos afirman que debería ser el doble. Los profesionales de las relaciones públicas usan la investigación de las siguientes formas: para conseguir credibilidad ante la dirección, para definir y segmentar los públicos, para formular la estrategia, para analizar mensajes, para ayudar a la dirección, para prevenir posibles crisis, para controlar la competencia, para influir en la opinión pública, para generar cobertura informativa y para medir el éxito» (Wilcox *et al.*, 2012, pág. 125).

La investigación tiene su origen en la «curiosidad innata de los seres humanos, es decir, en su deseo de conocer cómo y por qué son las cosas y cuáles son sus razones y motivos» (Sierra Bravo, 1995, pág. 27; en Cuenca 2012, pág. 27). Para Cuenca, «todas las investigaciones persiguen un mismo cometido: conocer y comprender qué está sucediendo» (2012, pág. 47). Tal como señalan Cutlip y Center, la investigación no es solo el primer paso,

sino también el más difícil. Tal como recuerdan estos autores de referencia en el ámbito de la comunicación, a menudo ni se sabe cómo plantear la investigación y, además, a menudo se cuenta con la oposición de quienes no la consideran necesaria (Cutlip *et al.*, 2001, pág. 413).

Para plantear esta necesidad, Simon (1994, pág. 195) explica que hay seis grandes ventajas que aporta la investigación, que se sintetizan en estas seis premisas:

- 1) *Información*. La investigación proporciona información acerca de las actitudes y de la opinión del público.
- 2) *Programación*. La investigación proporciona datos objetivos para la programación.
- 3) *Monitorización*. La investigación actúa como un sistema de «alarma preventiva».
- 4) *Gestión interna*. La investigación permite asegurar el apoyo interno para la función de relaciones públicas.
- 5) *Eficacia*. La investigación aumenta la eficacia de la comunicación.
- 6) *Conexión con el entorno*. La investigación favorece las relaciones públicas porque permite conectar mejor con el entorno.

En definitiva, como se ha señalado al definir el *growth hacking*, la estrategia de marketing y comunicación de la nueva economía está centrada en la toma de decisiones basada en datos, que provienen, en gran parte, de la investigación.

La investigación se nutre de múltiples fuentes de información; entre ellas, la inteligencia de datos que generan las propias plataformas de la marca, pero también de la experimentación controlada y el diálogo y la monitorización constante de los públicos, así como de la medición y el seguimiento a tiempo real de los

resultados de las propias acciones que se llevan a cabo, como se expondrá en el último epígrafe de este capítulo, dedicado a la fase de evaluación.

2. Planificación

«El tiempo, la perseverancia y diez años de intentos finalmente harán que parezca que tienes éxito de la noche a la mañana» (Biz, 2017). En este tuit, de tan solo un centenar de caracteres, Biz Stone recoge la esencia de su éxito como emprendedor; entre los que destaca, sobre todo, el ser cofundador de la red social Twitter (Stone, 2015). En pocas palabras, este emprendedor tecnológico, que fue también padre de otros grandes proyectos, como Blogger, desmonta la idea preconcebida de que el éxito es una cuestión de suerte y llega por casualidad.

Definir metas, establecer objetivos, marcar una estrategia y planificar acciones es imprescindible en todo proyecto empresarial y, por ende, también en su vertiente de marketing y comunicación.

La planificación, entendida como el proceso de establecer las metas y los objetivos, y de determinar la manera de lograrlos, se considera la función central de la gestión estratégica de la comunicación. De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra, esta fase consiste básicamente en «solucionar un rompecabezas» (Wilcox *et al.*, 2012, pág. 152).

Ante la pregunta ¿por qué planificar la comunicación?, Libaert reconoce que, especialmente en el actual entorno cambiante, «el plan no goza de buena fama» (2005, pág. 25) y a menudo se le califica de ineficiente en un mundo que parece cada vez

más imprevisible. Sin embargo, de acuerdo con Libaert, «el plan no implica la elaboración de escenarios prospectivos a largo plazo. Un plan puede llevarse a cabo muy a corto plazo». De hecho, en el ámbito de la nueva economía, los planes de comunicación se realizan desde una perspectiva cada vez más cortoplacista. En lugar de planificar la comunicación en periodos anuales, cada vez es más frecuente la planificación trimestral de las acciones de comunicación, e incluso la elaboración de planes específicos para cada una de las campañas de comunicación que se realizan para dar respuesta a objetivos tácticos.

En cualquier caso, se realice a largo o corto plazo, Libaert (2005, pág. 55) aporta un decálogo de ventajas que sustentan la decisión de planificar la comunicación: proporciona el marco general para las acciones; incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración; aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa; abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas; combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta; permite el monitoreo, el control y la evaluación; facilita la anticipación y el enfoque proactivo; jerarquiza y prioriza las actividades en las acciones programadas; evita las revisiones puntuales; y legitima las asignaciones presupuestarias en caso de cambio de rumbo.

De acuerdo con Matilla, el término *planificación* recoge el «conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido» (Matilla, 2008, pág. 17). En este sentido, la autora señala la teoría de Albrecht (Albrecht, 1996, págs. 74-75; en Matilla, 2008, pág. 17) que considera que la planificación, tal

como se realiza convencionalmente, es de escasa utilidad frente a situaciones ambiguas. La parte técnica —como los documentos, las previsiones, los planes de acción o los horarios minuciosos— no sirve de ayuda si no se contempla algo que va mucho más allá. En algunos casos, la ilusión de precisión creada por ellos incluso puede confundir completamente de la consideración de los medios necesarios para alcanzar el verdadero logro de los objetivos. De este modo, las personas pueden concentrarse en cumplir con los planes, pero será un error si no se focalizan en la explotación de las oportunidades; la mayoría de las cuales, por cierto, con frecuencia no se han programado previamente. Si consideramos, pues, las apreciaciones de estos autores, la eficacia de la planificación convencional sería cuestionable en el contexto de la nueva economía, como abordaremos en las conclusiones de esta investigación doctoral.

En cualquier caso, los cuatro elementos clave para llevar a término esta etapa de la planificación, según Xifra (2007, pág. 37), son:

1) *Públicos*. La identificación de los públicos, grupos de individuos que comparten un interés común y cuyas actividades influyen en la organización o a los que influyen las actividades de la organización.

2) *Objetivos*. La definición de objetivos, que deben ser claros, medibles, realistas y temporalizados.

3) *Mensajes*. La articulación de mensajes, con la información que la organización desea transmitir.

4) *Técnicas*. La elección de las técnicas que se van a utilizar para poner en práctica el plan de comunicación.

Cuando alguna estrategia o acción concreta de comunicación se externaliza, el documento que da inicio al proceso de

planificación, el informe inicial, se denomina *briefing*: «El *briefing* es el documento de punto de partida que se prepara desde el departamento de comunicación de una empresa o institución para entregar a las agencias de comunicación cuando necesitan contratar sus servicios. El *briefing* es, pues, un documento de trabajo, que tiene como finalidad reunir la información básica para que la agencia conozca la empresa, la marca y los objetivos que se quieren conseguir con la campaña de comunicación que solicitan» (Estanyol *et al.*, 2016, pág. 11).

Una vez determinados los elementos de la planificación, se deja constancia por escrito de la planificación en un documento: el plan de comunicación. De acuerdo con Estanyol, García y Lalueza (2016, pág. 86), todo plan de comunicación debe incluir diez componentes esenciales, que Smith (2013) define de este modo:

1) *Meta*. Es una declaración corta, sencilla, arraigada a la misión o la visión de la organización. Una meta se expresa en términos generales y no tiene medidas; estas vendrán más tarde, con los objetivos. En definitiva, las metas son globales, y los objetivos específicos (Smith, 2013, pág. 95; en Matilla, 2018, pág. 105). Las metas proporcionan la dirección, mientras que los objetivos marcan el destino (Smith, 2013, pág. 97; en Matilla, 2018, pág. 106).

2) *Objetivos*. Los objetivos son claros y medibles, compatibles con el posicionamiento de una organización, y emergen de las metas de la organización.

3) *Públicos objeto*. Los públicos objetivo son personas o colectivos con los que se desea establecer una relación armónica.

4) *Mensajes*. Los mensajes son temáticas clave que se tienen que reiterar a lo largo de toda la acción de comunicación.

5) *Estrategias*. Las estrategias son métodos proactivos o reactivos para lograr los objetivos. De acuerdo con Smith (2013,

págs. 112-113; en Matilla, 2018, pág. 106), la estrategia proactiva es aquella en la que la organización toma la iniciativa. Por lo general, suele ser la más efectiva porque, a diferencia de la estrategia reactiva, no depende de las presiones del entorno impuestas, se ve obligada a adoptar una organización que se encuentra condicionada por el entorno.

6) Técnicas. Las técnicas son procesos estratégicos mediante los que se gestiona la transmisión de los mensajes a los públicos objetivo.

7) Tácticas. Las tácticas son iniciativas concretas a través de las cuales se gestiona la comunicación.

8) Calendario. El calendario es la programación temporal de la planificación.

9) Presupuesto. El presupuesto determina el coste de cada técnica y del total de la campaña.

10) Evaluación. Es preciso establecer indicadores de medición que permitan evaluar el grado de cumplimiento del plan.

El plan de comunicación, en la nueva economía presenta particularidades. En primer lugar, la calendarización es cada vez más cortoplacista. En este sentido, si hasta hace pocos años el calendario era anual, cada vez más las acciones se planifican trimestralmente. Además, como se abordará en el último epígrafe de este capítulo, dedicado a la fase de medición, esta planificación es flexible, en el sentido de que es susceptible de ser modificada para irse ajustando o replanteando en función del seguimiento que se realiza, ya prácticamente a tiempo real de las acciones que se ejecutan y de la monitorización constante del entorno, tanto de los públicos objetivo como de otros actores, en especial de la competencia.

Esta visión cortoplacista hace que se planteen acciones muy tácticas, para conseguir objetivos que, siguiendo la regla conocida

como SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound*), son cada vez más específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo (Gregory, 2000, pág. 96; en Matilla, 2018, pág. 108). Estos objetivos concretos y medibles son la base de la medición de resultados que se aborda en el último epígrafe de este capítulo, dedicado a exponer cómo se lleva a cabo en la nueva economía la cuarta fase del modelo de planificación estratégica marstoniano (Marston, 1963).

3. Ejecución

El gigante tecnológico Apple dispone de un espacio permanente en su página web dedicado a la memoria de su cofundador y presidente, Steve Jobs. Desde que falleció, el 5 de octubre de 2011, más de un millón de personas de todo el mundo han compartido sus pensamientos, recuerdos y sentimientos sobre Jobs en esta página. En la entrada que da paso a las dedicatorias, que se actualizan prácticamente a cada minuto que pasa, Apple destaca que «desde sus compañeros y amigos cercanos hasta los usuarios de los productos de Apple, todos coinciden en algo: la creatividad y la pasión de Jobs les han dejado huella (Apple, 2018). Si hay alguien en el mundo que haya sido reconocido como un gran creativo, ese es Steve Jobs. La creatividad —*a priori* concepto que puede parecer muy complejo— era, sin embargo, algo muy simple para este ya histórico emprendedor. «La creatividad simplemente consiste en conectar las cosas. Cuando le preguntas a personas creativas cómo hicieron algo, se sienten un poco culpables porque en realidad no crearon nada, simplemente vieron algo. Les fue obvio después de un

tiempo. Eso es porque fueron capaces de conectar las experiencias que habían tenido y las sintetizaron de formas nuevas» (Jobs; en Matesanz, 2014).

Esta idea de sinergia es precisamente la clave de la tercera fase del modelo RACE de planificación estratégica: la ejecución o la *communication*, para Marston (1963). Es la etapa en la que se emprenden las acciones de marketing y comunicación planificadas previamente y que se irán evaluando a medida que se vayan implantando, como se analizará en el siguiente epígrafe, que aborda el tema de la medición. Por tanto, la ejecución se inscribe en la línea establecida por las dos precedentes: la investigación y la planificación.

De acuerdo con Matilla, esta tercera etapa del plan estratégico «corresponde al desarrollo táctico y es la única parte visible del plan estratégico» (2018, pág. 112).

En esta fase de ejecución de las acciones, las diferentes disciplinas del marketing y la comunicación, con técnicas que se definen y exponen a través de casos prácticos en el capítulo 3 del presente libro, se interrelacionan. Como se ha señalado, todas las acciones de marketing, las relaciones públicas o publicidad, forman parte —o deberían formar parte— de una sola estrategia de comunicación integrada (Schultz, 1996; Schultz y Kitchen, 2000; Schultz y Patti 2009) con una perspectiva 360 (Véliz, 2006; López, 2008); es decir, deberían coordinarse de forma conjunta y tener en cuenta todos los públicos y canales posibles, tanto a la hora de planificarse, como de ejecutarse y evaluarse.

Como argumenta Inma Rodríguez, este planteamiento integrado del marketing se impone cada vez más: «En la actualidad son muchas las empresas que están adoptando una visión distinta de las comunicaciones, de modo que se preocupan por combinar adecuadamente los esfuerzos en publicidad con otras técnicas y

soportes de comunicación, como sitios web en internet, campañas de marketing directo e interactivo, acciones de relaciones públicas, etc. Asimismo, son conscientes de que resulta mucho más efectivo coordinar estos instrumentos de comunicación con los demás elementos empleados en el programa de marketing» (2013, pág. 20).

La combinación de técnicas requiere de una gran coordinación, tal como destaca Rodríguez: «Ya que cada una de las técnicas de comunicación tiene ventajas e inconvenientes distintos, es habitual utilizar una combinación o mezcla de ellas, es decir un mix de comunicación. Además, se requiere gestionar y coordinar estos distintos instrumentos de comunicación, tratándolos como un todo integrado al servicio de los objetivos de marketing, y no como si fuesen elementos inconexos e independientes» (2013, pág. 385).

Esta coordinación constituye, justamente, una de las claves del éxito de la nueva economía, que cuenta con estructuras flexibles y poco jerarquizadas que favorecen la sinergia, la colaboración y la coherencia del mensaje, siendo una de las claves de la visión creativa del marketing de guerrilla, que incorpora también la perspectiva centrada en el crecimiento del *growth hacking*.

4. Evaluación

En el epígrafe en el que desarrolla el concepto de *growth hacking*, como visión estratégica clave del marketing y la comunicación de la nueva economía, se ha señalado ya la importancia del circuito «crear-medir-aprender» de la metodología *Lean Startup* (Ries, 2012).

La medición es el eje central de este círculo virtuoso que enlaza la creatividad con el aprendizaje y que es la base de la evaluación, la cuarta etapa del modelo RACE marstoniano de planificación estratégica de la comunicación (Marston, 1963).

La evaluación, a través de la medición analítica, permite contrastar los resultados obtenidos en la ejecución de las acciones que vienen marcadas por la estrategia de comunicación y medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos, para poder rectificar o incluso replantear la estrategia (Xifra, 2007). De acuerdo con Matilla, «el modelo del plan estratégico, que comienza con la primera etapa de investigación, cierra el círculo con la etapa final acudiendo de nuevo a técnicas de investigación para evaluar la eficacia en el logro de los objetivos estratégicos inicialmente planteados» (2018, pág. 130).

En esta etapa final, en la que se basará la toma de decisiones posterior para el planteamiento de futuras acciones, Marston (1963) plantea la necesidad de obtener respuesta a cuatro interrogantes principales:

- ¿Quién nos ha escuchado?
- ¿Hasta cuándo ha escuchado?
- ¿Qué va a significar el mensaje para el receptor?
- ¿Qué efecto causará en el receptor?

Décadas más tarde, el publicista español Lluís Bassat (2017, pág. 60), en su *bestseller* titulado *El libro rojo de la publicidad (ideas que mueven montañas)*, analiza esta fase de evaluación para el caso concreto de la disciplina publicitaria, pero es un análisis extrapolable también a las relaciones públicas y a cualquier acción de marketing. Bassat insiste en la necesidad de evaluar el éxito de una campaña, haciéndose también cuatro preguntas básicas:

- ¿En qué medida el estímulo publicitario ha contribuido a la respuesta global ante el producto o servicio?
- ¿La respuesta ha sido homogénea entre toda la población objetivo?
- ¿Ha habido efectos no deseables?
- ¿Podemos seguir empleando el mismo código en futuras campañas?

De acuerdo con el economista Peter Drucker, considerado el padre del *management* moderno, lo que no se mide no se puede gestionar. Citado por Matilla (2008), Drucker dio a conocer la corriente de la «dirección por objetivos» (Drucker, 1954; en Drucker, 2008) que influyó a Marston en su modelo RACE (Marston, 1963): «Para crear el modelo RACE, Marston (1963) se inspiró de forma textual en el proceso clásico del management de la Dirección por Objetivos (*Management by Objectives* - MBO), que consiste en una recopilación de información previa, que debe ser analizada pormenorizadamente para, tras aplicar un plan de acción, alcanzar unos determinados objetivos previamente delimitados. [...] La Dirección por Objetivos es una corriente surgida en los años cuarenta del pasado s. XX, sintetizada por Drucker (1954), quien propugnaría que antes de empezar a trabajar debían definirse los objetivos a alcanzar, que debían ser específicos, medibles y controlables. Dado que la planificación estratégica sienta las bases de una metodología de gestión sistemática y ordenada que permite a las organizaciones el diseño de planes y programas orientados a la obtención de resultados claros y específico, resulta del todo inevitable referirse a la Dirección por Objetivos» (Matilla, 2008, págs. 73-74).

La Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas (ADECEC) publicó en 2016 la *Guía práctica de la medición*, donde constata la importancia de esta fase y la

necesidad de definir los indicadores clave para poder evaluar el éxito de cada acción de comunicación: «Cada acción debe contar con sus propios KPIs (*Key Performance Indicators*); es decir, indicadores que permiten medir el éxito final. Estos deben ser medibles, alcanzables, relevantes y disponibles en un tiempo determinado. Y tanto o más importante es conocer cuál es el punto de partida para evaluar, contrastar y medir los mismos criterios una vez realizada la acción y comprobar el impacto que ha podido tener. Un análisis comparativo del antes y el después proporcionará un diagnóstico preciso de la eficacia y rentabilidad de cada acción y permitirá tomar decisiones en el futuro [...]. No importa si realizamos grandes campañas o pequeñas acciones, lo importante es que sepamos qué resultados hemos obtenido con cada una de ellas y cómo han ayudado a la consecución del objetivo propuesto. Y para ello, la medición es la clave» (2016, pág. 7).

El indicador más común en el ámbito de las acciones de relaciones públicas con medios de comunicación es el valor PR, que toma como base la tarifa publicitaria y le aplica un factor multiplicador para reflejar la mayor credibilidad que se da a un impacto periodístico que a un impacto pagado, como proponen Grunig y Hunt (1984). A menudo, el valor PR se emplaza con la inversión realizada para conseguir ese impacto, para obtener el retorno de la inversión (ROI).

Existen autores que, sin embargo, defienden abandonar indicadores clave de retorno de la inversión, como el ROI, y centrarse en otros como la evaluación comparativa, los estudios de casos o las buenas prácticas. No obstante, existen autores como Castillo y Smolak-Lozano que consideran que la evaluación y la medición de la efectividad en PR medios de comunicación social se encuentra todavía en el proceso de implementación (Castillo y Smolak-Lozano, 2013).

En redes sociales existen múltiples y variadas herramientas, en constante evolución, para realizar un seguimiento a tiempo real de las acciones. Entre los indicadores más utilizados destaca el *Share of Voice* (SOV), que es el nivel de participación de un actor —una marca, una empresa, un usuario, etc.— en un canal determinado. Así lo define el blog especializado en marketing digital *40 de Fiebre*, de la agencia de comunicación SocialMood: «El SOV es una métrica que nos indica cómo de relevante somos, qué porcentaje de la conversación se aglutina en torno a nosotros y cuánta atención genera nuestro contenido. En el *marketing online* el *Share of Voice* indica el porcentaje de participación de un anunciante en un mercado delimitado en un periodo de tiempo. Supongamos que la conversación sobre ginebras en Twitter durante el mes de agosto es de 1.000 tuits, y que nuestra marca está presente en 500 de ellos: Esto nos da un *Share of Voice* del 50 % en Twitter. Para saber si el dato es positivo o negativo, analizaremos las diferentes participaciones de otras ginebras en ese mismo periodo de tiempo y con la misma segmentación. Esta métrica es totalmente aplicable a todos los canales, tanto *offline* como *online*, y lo que valoramos es la presencia de la marca» (*40 de Fiebre*, 2018).

Un indicador clave en el ámbito de la medición en redes sociales es el *engagement* (compromiso), que se define como «el grado de interacción de los usuarios con un perfil social» (Macià y Santonja, 2015, pág. 296). Para calcularlo hay que tener en cuenta los diversos tipos de interacciones de cada red social. Así, por ejemplo, en Facebook se puede medir el número de reacciones, publicaciones compartidas, comentarios o clics en publicaciones en el muro; en Twitter, las menciones, los me gusta, retuits, respuestas o clics en publicaciones; y en Instagram los me gusta, comentarios o clics en publicaciones, entre otros. Además,

existen herramientas, como Klout, que permiten conocer el nivel de influencia social de un usuario o una marca.

Una vez que se dispone de los indicadores clave, para medir el éxito de una acción es habitual ponerlos en relación con el volumen de inversión realizado para llevarla a cabo. Es el denominado rendimiento de la inversión (*return on investment*, ROI), es decir, cuánto negocio se ha generado por cada euro invertido. En el caso de acciones en los medios sociales es especialmente importante tener en cuenta, además, que las acciones de comunicación en este ámbito no son gratuitas, ya que requieren recursos; entre ellos, tiempo y tecnología (Blanchard, 2011).

De acuerdo con Castelló, «solo describiendo de manera clara unos objetivos de presencia se podrá evaluar la efectividad en la comunicación empresarial y publicitaria, como el grado de cumplimiento de esos objetivos previamente definidos» (Castelló, 2013, pág. 426). Tener objetivos claros es esencial para manejar los datos de la medición, tal como sostiene Morales: «Si tenemos muchas fuentes de datos y no los relacionamos, nos podemos perder en un mar de información, que lejos de aportarnos soluciones nos dará dolores de cabeza. Es decir, corremos el peligro de que los árboles no nos dejen ver el bosque. Por consiguiente, para traducir todo este volumen de datos en información relevante que permita conocer qué está funcionando (y qué no) en nuestra web y, sobre todo, por qué lo está haciendo, necesitamos seleccionar solo un número reducido de medidas y relaciones entre ellas para formar lo que denominamos el *cuadro de mando integral* de un sitio web. Este cuadro de mando integral se nutre específicamente de aquellos aspectos que son relevantes para las decisiones tácticas y estratégicas del negocio o KPI. No presentan datos técnicos, sino que ponen de manifiesto la evolución de un cierto aspecto

empresarial. No es necesario tener una base técnica, sino solo conocimientos de marketing, para comprender el indicador medido y la tendencia del mismo. En contraste con las estadísticas de tráfico, el cuadro de mando integral proporciona una información en profundidad muy específica y comprensible para cualquier directivo» (2010, pág. 95).

Los objetivos que marcan la medición en redes sociales deben estar enfocados a que el usuario realice una conversión: «Una conversión es algo que queremos que el usuario haga en pro de nuestro objetivo. Esta acción puede realizarse en los perfiles de nuestras redes sociales como, por ejemplo, conseguir un *like*; en sus otros perfiles sociales, como compartir una determinada publicación; así como dentro del sitio web —o *app*— como que deje sus datos en un formulario de suscripción a nuestra *newsletter* o que finalice una compra en nuestra tienda *online*» (Macià y Santonja, 2015, pág. 292).

Esta conversión, de acuerdo con el publicista Lluís Bassat, debe tener lugar a corto plazo; lo que él atribuye principalmente a la recesión económica mundial, pero que es una de las exigencias principales también del propio funcionamiento de la nueva economía: «En un contexto cambiante como el nuestro, los anunciantes valoran, mucho más que nunca, que sus gastos en comunicación sean rentables a corto plazo. Han pasado los tiempos en que se podía convencer a un empresario de que su medio plazo eran cinco años y su largo plazo una década. La verdad es que hoy hay empresarios para los que su largo plazo es un trimestre, su medio plazo es un mes y su corto plazo, esta misma semana. Y el resto, para ellos, es soñar» (2017, pág. 27).

Bibliografía

- 40 de Fiebre** (2018). ¿Qué es el Share of Voice (SOV)? *40 de fiebre*. cort.as/-6kwL.
- ADECEC** (2016). «Guía Práctica de la Medición». *ADECEC*. cort.as/-6kwO.
- Albrecht, K.** (1996). *La misión de la empresa. Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós.
- Apple** (2018). «En memoria de Steve Jobs». *Apple*. cort.as/-6kx7.
- Arceo Vacas, J. L.** (2006). «La investigación de relaciones públicas en España». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, (n.º 34, págs. 111-124).
- Argemí, M.** (2017). *El sentido del rumor*. Barcelona: Ediciones Península.
- Bassat, L.** (2017). *El libro rojo de la publicidad (ideas que mueven montañas)*. Barcelona: Debolsillo (1994).
- Bernays, E. L.** (1998). *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona: Editorial Gestión 2000 (1923, edición en inglés).
- Biz** (2017). «Timing, perseverance, and ten years of trying will eventually make you look like an overnight success». En: cort.as/-6kuN.
- Black, S.** (2004). *ABC de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Blanchard, O.** (2011). *Social Media ROI. Managing Measuring Social Media Efforts in Your Organization*. Boston: Pearson Education.
- Braulio, N.; Curto, J.** (2015). *Customer analytics: mejorando la inteligencia del cliente mediante los datos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Castelló, A.** (2013). «El estudio del retorno de la inversión y el impacto en la relación de la comunicación empresarial y publicitaria en plataformas sociales: herramientas disponibles en el mercado». *Investigar la comunicación hoy*. Actas del II Congreso Nacional sobre Metodología de la Investigación en Comunicación: cort.as/-6kwa.
- Castillo, A.; Smolak, E.** (2013). «Redes sociales y organizaciones. Modelos de evaluación». *Historia y Comunicación Social* (n.º 18, págs. 473-482).

- Coca-Cola Journey España** (2018). «Aquarius-Programados para ser libres». *Coca-Cola Journey España*: cort.as/-6kv2.
- Cuenca, J.** (2012). *Las auditorías de relaciones públicas: Origen y evolución histórica, tipos de auditorías, modelos y variables de medición*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cutlip, S. M.; Center, A. H.** (2001). *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Drucker, P.** (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harpers & Brothers.
- Drucker, P.** (2008). *Management, revised edition*. Nueva York: Collins.
- Estanyol, E; García, E; Lalueza, F.** (2016). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?*. Barcelona: Editorial UOC.
- Fernández, E. P.** (2017). *Big data: eje estratégico en la industria audiovisual*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gregory, A.** (2000). *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. Londres: Kogan Page.
- Grunig, J.; Hunt, T.** (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: CBS College Publishing.
- Gupta, D.** (2016). «This is how Trump is using data analytics to win US elections». *Techgig*: cort.as/-6kvD.
- Kunsch, M.** (2005). «Planejamento de relações públicas». En: A. Castillo Esparcia (coord.). *Comunicación organizacional. Teorías y estudios* (págs. 75-95). Málaga: Clave Aynadamar.
- L'Etang, J.** (2009). «Public relations and diplomacy in a globalized world: An issue of public communication». *American Behavioral Scientist* (vol. 53, n.º 4, págs. 607-626).
- Libaert, T.** (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional*. México: Editorial Limusa.
- Long, L. W.; Hazelton, V.** (1987). «Public relations: A theoretical and practical response». *Public Relations Review* (vol. 13, n.º 2, págs. 3-13).

- López, J.** (2008). «La importancia de una comunicación 360». *Puro Marketing*: cort.as/-6iCo.
- Macià, F.; Santonja, M.** (2015). *Marketing en redes sociales*. Barcelona: Anaya Multimedia.
- Marston, J. E.** (1963). *The nature of public relations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Matesanz, V.** (2014). «¿Qué era la creatividad para Steve Jobs?» *Forbes*: cort.as/-6kxM.
- Matilla, K.** (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Matilla, K.** (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Morales, M.** (2010). *Analítica web para empresas: arte, ingenio y anticipación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Puro Marketing** (2017). «Big data, un talón de Aquiles para la reputación de empresas y marcas». *Puro Marketing*: cort.as/-6kvM.
- Ries, E.** (2012). *El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Rodríguez, I.** (2013). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Schultz, D.** (1996). «The Inevitability of Integrated Communications». *Journal of Business Research* (vol. 37, págs. 139-146).
- Schultz, D. E.; Kitchen: J.** (2000). «A response to “Theoretical concept or management fashion”». *Journal of Advertising Research* (vol. 40, n.º 5, págs. 17-21).
- Schultz, D. E.; Patti, C. H.** (2009). «The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace». *Journal of Marketing Communications* (vol. 15, 2-3).
- Smith, R. D.** (2003). *Strategic Planning for Public Relations*. Londres: Ed. Taylor & Francis.
- Smith, R. D.** (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. Nueva York: Roudledge.

- Steinberg, C. S.** (1975). *The creation of consent: Public Relations in practice*. Winter Park US: Hastings House Book Publishers.
- Stone, B.** (2015). *Cosas que me contó un pajarito: confesiones de una mente creativa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Véliz, F.** (2006). «Cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360». *Revista Lationamericana de Comunicación* (n.º 93, págs. 62-65).
- Wilcox, D. L.; Cameron, G. T.; Xifra, J.** (2012). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.
- Xifra, J.** (2007). *Les relations publiques*. Barcelona: Editorial UOC.
- Xifra, J.** (2007). *Tècniques de les relacions públiques*. Barcelona: Editorial UOC.

Capítulo III

Técnicas de marketing y comunicación

1. *Branding*

Este primer epígrafe, con el que se empiezan a enumerar algunas de las múltiples y variadas técnicas de marketing y comunicación a las que se recurre en la nueva economía, está dedicado al *branding*.

La creación de una marca es el paso previo y constante de toda estrategia comunicativa. Sin identidad no existes, eres invisible. Para darse a conocer, para presentarse, primero hay que tener un nombre. Y, en el caso de una marca, este nombre va acompañado de otros elementos que definen su identidad, como pueden ser el logo o el lema.

El origen de la palabra *branding*, que da nombre al proceso de creación y desarrollo de una marca, proviene del escandinavo *brandr*, palabra que significa *fuego*, porque antiguamente se utilizaba para marcar posesiones como, por ejemplo, el ganado, para evitar que lo robaran (Velilla, 2010).

En castellano, también la acción de marcar, de la que deriva el sustantivo marca, que describe el nombre comercial de una organización, un producto o un servicio, lleva implícita en su significado la idea de identificación y de salvaguardarse de posibles falsificaciones o hurtos.

Trabajar en el ámbito del *branding* corporativo tiene múltiples beneficios. Entre ellos, Paul Capriotti (2009) destaca seis:

1) *Ocupar un espacio en la mente de los públicos.* La imagen corporativa ayuda a que los consumidores sepan sobre la existencia de una organización.

2) *Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades.* Disponer de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, crea un valor diferencial.

3) *Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra.* La marca ofrece a las personas una información adicional importante sobre la organización y el producto.

4) *Lograr vender mejor.* La gente puede llegar a estar dispuesta a pagar más por una marca que por otra si valora sus atributos.

5) *Atraer a mejores inversores.* Una buena imagen corporativa facilita la entrada de inversores, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior en una marca con buena imagen.

6) *Conseguir trabajadores con talento.* Una entidad atraerá mejor el talento y a personas que comparten su cultura de empresa y sus valores si su marca los transmite.

El proceso de creación de la marca se compone de tres elementos básicos: el nombre comercial, el logo y el lema (*claim*).

Elegir un nombre comercial es un factor decisivo para una nueva empresa, para un producto o servicio. De acuerdo con Philip y Martin Kotler (2014) se puede recurrir a muchas fuentes para decidir un nombre; entre ellas, por ejemplo, los nombres de los fundadores, nombres descriptivos de la actividad de la empresa, siglas, nombres inventados o metáforas. Para estos autores, los criterios básicos para elegir una marcas son: que se recuerde con facilidad, que signifique algo —literal o metafóricamente—, que guste, que sea fácilmente transferible —especialmente en otros idiomas si se tiene vocación global, como ocurre en la nueva economía—, que se pueda adaptar y que se pueda proteger.

Precisamente para poder proteger la marca, un paso indispensable en el proceso de creación del nombre es la consulta de los registros de patentes y marcas. Tal como explica Velilla, «entre los factores decisivos para desarrollar una marca verbal, el *namer* debe tener en consideración la vital relevancia del tema legal y la consulta en el registro de la Organización Española de Patentes y Marcas, o en el de su homóloga europea o mundial si es necesario. La competitividad y el lanzamiento constante de nuevas marcas obligan a encontrar huecos significativos en cada categoría para crear nuevos *namings*, un ejercicio de creciente dificultad porque la mayoría de denominaciones de menos de cinco letras están registradas. Pero, al mismo tiempo, es un elemento fundamental para el desarrollo futuro de una marca» (2010, pág. 16).

Una buena elección del nombre requiere tener en cuenta múltiples atributos, que Velilla (2010, págs. 17-18) agrupa en cuatro grandes bloques:

- 1) *Atributos semánticos*. Están vinculados con el significado, a partir de asociaciones mentales.
- 2) *Atributos fonéticos*. Vienen determinados por factores como la pronunciación y la legibilidad.
- 3) *Atributos morfológicos*. Hacen referencia a la forma del nombre, que puede ser, por ejemplo, genérico, descriptivo, toponímico, acrónimo o abstracto.
- 4) *Atributos de marketing*. Son los que dan personalidad y posicionamiento a la marca, facilitando su recuerdo y distinguiéndola de otras.

Velilla pone como ejemplo de *namings* de éxito el emblemático caso de la marca tecnológica Apple, creadora de productos de culto como el teléfono inteligente iPhone, la tableta iPad o los

ordenadores Mac: «La creación de la marca Apple Computers en 1976 apostaba por un carácter evocador: la palabra manzana tiene connotaciones muy poderosas en Occidente y era en sí misma una verdadera ruptura en un entorno en el que abundan todavía hoy las siglas y los acrónimos (basta recordar a IBM y Microsoft, que es un acrónimo de Software for Microcomputers)» (2010, pág. 17).

El siguiente paso, tras escoger el nombre comercial es diseñar «el logo que le dé a ese nombre una identidad visual potente» (Kotler y Kotler, 2014). Siguiendo con el ejemplo de Apple, su logo es el símbolo o emblema de la manzana (PRnoticias, 2015), una imagen tan potente e instaurada en el imaginario colectivo que ni siquiera acompaña ya al nombre comercial, sino que lo sustituye, en el diseño de sus productos, *packaging*, publicidad e incluso en sus Apple Store.

En tercer lugar, Philip y Martin Kotler consideran aconsejable añadir un tercer elemento de *branding*, el *claim* o lema; es decir, «un eslogan que comunique información adicional sobre la compañía» (Kotler y Kotler, 2014). En el ejemplo de Apple, la compañía ha utilizado en momentos clave el lema «think different» (piensa diferente).

También se pueden sumar otros elementos que definan la marca, como puede ser el color. En el caso de Apple, cuando la compañía apostó por el blanco para sus productos no solo acertó, sino que hizo valioso el color para otros productos donde antes era denostado, como los automóviles (Michán, 2012).

El profesional encargado de gestionar la imagen de marca es el *brand manager* que, tal como señala Velilla (2010) sintetiza la visión estratégica de la compañía y la extiende a toda la organización. Este punto es, si cabe, aún más necesario si tenemos en cuenta el nuevo entorno cambiante e interconectado.

Por último, señalar que la velocidad se impone también en el ámbito de la creación de una marca. Cualquier marca, de cualquier sector, pero especialmente en el caso de las marcas del ámbito tecnológico y de la nueva economía, debe evolucionar cada vez más rápidamente. En este sentido, logotipos y lemas —incluso de empresas de éxito— se van modificando, a menudo sutilmente, y en algunas ocasiones sustancialmente.

Caso práctico: 8wires crea una marca de talento y tecnología

8wires, empresa emergente fundada por Xavier Marcet y Anxo Armada, es un centro de operaciones de talento tecnológico conformado por especialistas en datos, desarrolladores, jefes de producto, consultores de innovación y estrategas. Todos ellos trabajan en conjunto para encontrar soluciones basadas en datos que respondan a los retos de organizaciones diversas, desde empresas, a ayuntamientos u hospitales.

Figura 1. Logotipo de 8wires



Fuente: 8wires

El nombre comercial 8wires nació del número de tecnologías emergentes que sus fundadores consideraban que iban a afectar y transformar las industrias en los próximos años: inteligencia artificial y *machine learning*, internet de las cosas (IoT), *blockchain*, realidad aumentada y

realidad virtual, robótica, ciencia cuántica, impresión 3D/4D, y biotecnología y biología sintética.

El número 8 horizontal, además, se convierte en el símbolo infinito, que representa su cultura empresarial, basada en el aprendizaje constante, en las posibilidades de unir a las personas con la tecnología y de alinear objetivos personales y profesionales.

Por otro lado, *wires* (cables) tiene un significado que en esta marca tecnológica cobra un sentido especial porque justamente son ocho los que conectan las redes informáticas.

En definitiva, 8wires representa la fusión entre el talento y la tecnología como conductor de la innovación. Una cultura basada en el aprendizaje y la colaboración, y un conjunto de tecnologías que llevan a explorar soluciones que respondan a los retos futuros.

Maria Alejandra Tord, *brand manager* de 8wires, destaca la importancia de construir una marca potente desde el inicio: «muchas empresas, sobre todo consultoras, no consideran importante invertir en *branding* desde un inicio. Para mí, fue importante desarrollar la identidad de 8wires desde el principio porque este proceso nos ayudó a definir en conjunto con todos los que iniciamos este proyecto el propósito de la empresa y ponerlo en el centro de todas nuestras acciones. Esto nos ayudó a construir una experiencia coherente con nuestra filosofía de principio a fin».

El proceso de construcción de marca es creativo y colaborativo. Como explica Tord, «realizamos una serie de talleres y definimos lo que era primordial para el equipo: crearnos los espacios que nos permitan aprender y retornos de manera constante, explorar nuevas tecnologías que nos ayuden a crear soluciones que aún no existen, y crear una

cultura de trabajo horizontal y colaborativa, donde cada persona sea una pieza clave del engranaje y pueda no solo aportar ideas, sino tener la libertad y flexibilidad de ejecutarlas. Finalmente definimos que la tecnología no llega a tener un valor real sin las personas que den forma a la experiencia de los usuarios. Por eso definimos que la esencia de nuestra marca en una frase: *Engaging Talent to Empower Technology* (en castellano, atraer talento para potenciar la tecnología).

En cuanto a la identidad visual, Tord señala que se construye a partir de la esencia de la marca y de los valores definidos para que «refleje todo aquello que representamos y nos ayude a comunicarlo. La marca permite atraer a gente que comparta nuestra manera de pensar y que encaje en nuestra cultura de trabajo. Es una de nuestras prioridades; por eso, haber trabajado el *branding* desde un inicio ha sido una herramienta clave para poder atraer a gente que comparte nuestros valores».

Caso práctico: Badi renueva su imagen

Badi, la aplicación para compartir piso fundada en septiembre de 2015, en marzo de 2018 presentó su renovación de imagen de marca (Badi, 2018) como parte de su estrategia de expansión a mercados internacionales en auge.

Inspirada en la palabra inglesa *buddy* (compañero), el logo está compuesto por dos tostadas superpuestas para transmitir la idea de que los hogares los hacen las personas. En la renovación, las tostadas evolucionaron hacia una versión modificada y más moderna siguiendo tres pilares: autenticidad, modernidad y reconocimiento al mundo digital. La marca también cambió de color, aplicando un degradado que representa la evolución del negocio: el verde hace referencia a

los orígenes, el azul representa confianza y el morado expresa las conexiones sociales. Tal como explica su CEO y fundador, Carlos Pierre, «tras dos años de actividad, nos dimos cuenta de que necesitábamos actualizar nuestra marca con un look más fresco, que refleje los valores de nuestra comunidad y la madurez de nuestro producto» (*PR Noticias*, 2018).

Figura 2. Evolución del logotipo de Badi



**Queremos mostrarte la parte emocional del hogar
y estamos emocionados por hacer del compartir
un modo de vida **amazing**.**

Fuente: Badi

2. Publicidad en la era digital

La publicidad, de acuerdo con Lluís Bassat, es el «el arte de convencer consumidores» (Bassat, 2017, pág. 19). El entorno alrededor de esta disciplina ha cambiado sustancialmente desde que empezó a consolidarse a finales del siglo pasado (Pope, 1983). Tal como señalan Martí, Cabrera y Aldás, existen nuevas herramientas y canales, y los consumidores se comportan de

distinto modo; además se da una situación cada vez mayor de saturación publicitaria, que obliga a buscar nuevas estrategias para alcanzar los objetivos de los anunciantes, y estas estrategias pasan por la personalización de los mensajes y la interactividad (Martí *et al.*, 2012). Por tanto, la publicidad intenta encontrar su lugar en el nuevo paradigma comunicativo centrado en el consumidor de la nueva economía (Kelly, 1997). Este consumidor ha dejado de ser masivo, pasivo y sin poder. La tecnología móvil ha establecido unos condicionantes específicos que determinan una relación muy particular entre emisor y receptor (Mas *et al.*, 2014).

Regueira analiza los cambios que experimenta la disciplina publicitaria, que vienen condicionados por factores diversos, entre los que destacan la saturación publicitaria, la fragmentación de las audiencias y los cambios de hábitos de los consumidores (Regueira, 2012). De hecho, los cambios que ha afrontado la publicidad en este nuevo contexto son tales que existe una corriente académica, encabezada por Rust y Oliver, que hace ya más de dos décadas anunció la muerte de la publicidad durante el presente siglo: «El futuro de la comercialización del siglo XXI es emocionante y alcanzará su madurez mucho más rápido que la publicidad tradicional y el marketing. La etapa de nacimiento o inicio, en la que acabamos de entrar, se caracterizará por el aprovisionamiento de la infraestructura de información y experimentación, tanto por parte de productores como de usuarios, con nuevos servicios de información [...]. Para el año 2010, los nuevos medios de comunicación y el nuevo marketing serán el paradigma dominante [...]. Para sobrevivir, los departamentos de publicidad deben ampliarse significativamente para abrazar muchas formas no tradicionales de comunicaciones de marketing» (1994, pág. 71).

Dos décadas después, Rust sigue manteniendo que la publicidad hoy en día no es más que un zombi, es decir un «muerto viviente» (2016, pág. 346). A pesar de esta visión apocalíptica de Rust y Oliver, autores como León (2012) sostienen que la publicidad se asemeja a la energía, que ni se crea ni se destruye, solo se transforma. En la misma línea, Gil y Miguel recuerdan que «la propia subsistencia y el desarrollo de la comunicación publicitaria depende de su constante capacidad de adaptación» (2017, pág. 23).

Lo que resulta indudable, tal como destaca el publicista Joaquín Lorente, es que «la aparición de nuevos instrumentos para comunicarse se ha multiplicado y, como consecuencia directa, el concepto “publicidad igual a crear y publicar anuncios” se está transformando, a pasos irreversiblemente acelerados» (2007, pág. 273).

Actualmente, incluso se utiliza el concepto de *pospublicidad* para abarcar la mutación que está experimentando actualmente esta disciplina: «El sector de la publicidad vive tiempos de transición. Pero esta no debe interpretarse como el paso de la publicidad analógica a la publicidad digital, sino como un cambio de ciclo entre dos culturas de comunicación profundamente distintas. Después de una época de predominio publicitario *yang*, basado en campañas intrusivas que van a buscar al público allí donde este se encuentra, llegan los tiempos de la publicidad *yin*, cuyo objetivo es la creación de espacios de encuentro, el cultivo de la relación y la elaboración de productos publicitarios con capacidad de atracción» (Solana, 2010, pág. 5).

De acuerdo con Costa, la pospublicidad es consecuencia del nuevo contexto del que emerge la nueva economía: «La publicidad fue un producto necesario del industrialismo y un signo de la modernidad. Hoy, el posindustrialismo y las posmodernidades residuales han dado lugar a una nueva economía y una

nueva sociedad. ¿Cómo estas mutaciones no iban a transformar a las empresas y también la publicidad? [...] La nueva economía es la economía de la información» (2007, pág. 42).

De acuerdo con Eguizábal, tanto las corrientes académicas como la práctica publicitaria se sitúan en algún punto de una balanza en el que se da más o menos peso a uno de estos dos conceptos: arte y ciencia: «La definición clásica de la publicidad la concebía como “arte y ciencia de vender”. En realidad, arte y ciencia son dos nociones contrapuestas. Hay campañas que tienden más a uno o a otra. Más arte significa una mayor introducción del azar. Más ciencia, tal y como está aquí concebida, significa una mayor reducción del azar. [...] Ahora bien, es imposible tener la absoluta certeza de que lo que ha funcionado en algún momento tenga necesariamente que funcionar en sucesivas ocasiones» (2015, pág. 7).

Como desarrollaremos en el presente epígrafe, aunque innova y se transforme, como casi todo en el nuevo contexto de la sociedad red, se incline más hacia la ciencia o hacia el arte, la publicidad mantiene su esencia y las características que le son propias que, tal como señalan Rom y Sabaté, se concretan en «la elaboración de mensajes creativos, fundamentalmente comerciales, que tienen como objetivo obtener siempre una respuesta del público objetivo al que se dirigen, que son reducidos, en espacio o tiempo, parciales, sintéticos, simples y dependientes de factores diversos que lo condicionan, como el mercado o la legislación» (2007, págs. 25-26).

La historia de la publicidad va estrechamente ligada a la historia económica y a la de la comunicación. Como constata Méndiz, aunque tenga antecedentes en antiguas civilizaciones, se inicia en realidad con la imprenta, y toma impulso a partir de la revolución industrial hasta nuestros días. «La mayoría de los autores sitúan

los orígenes “ancestrales” de la publicidad en las culturas clásicas (Grecia y Roma) o en otras civilizaciones anteriores en las que florece la cultura y el comercio (Israel, Egipto). Sin embargo, bastantes coinciden en señalar que esas primeras manifestaciones no son sino antecedentes —o ni siquiera eso— de la historia de la publicidad, que comienza con el advenimiento de la imprenta y la prensa periódica (siglos XVI-XVII) o, de forma definitiva, con la Revolución Industrial (siglo XIX)» (2014, pág. 195).

En la misma línea, Rom y Sabaté destacan que «la publicidad es hija del mercado» (2007, pág. 38) y, por ello, consideran que su evolución va ligada a los cambios económicos y tecnológicos, así como a los medios de comunicación, e incluso a la política.

En el entorno de la sociedad red en el que se gesta la nueva economía, se aspira a que la publicidad se convierta en viral. La viralidad, señalada por primera vez por Rushkoff (1994), en su libro *Media Virus*, funciona de modo que, si un mensaje —entendido metafóricamente como «virus biológico»— alcanza a un usuario susceptible a él, ese usuario se encontrará «infectado» y entonces podrá «infectar» a más usuarios susceptibles: «Así como los científicos usan virus para combatir ciertas enfermedades dentro del cuerpo humano o para etiquetar células peligrosas para su destrucción por los propios anticuerpos de la persona, los activistas de los medios usan virus para combatir lo que ven como enemigos de nuestra cultura. Los virus de los medios de comunicación, ya sean intencionales, cooptados o espontáneos, conducen a la mutación de la sociedad y a algún tipo de evolución» (1994, pág. 15).

El concepto de *marketing viral*, ampliamente aceptado, fue acuñado por Jurvetson y Draper (1997). Jurvetson recuerda el caso emblemático de Hotmail y constata que la fuerza del marketing viral reside en el hecho de que transmite un respaldo implícito de

un amigo: «La inspiración vino del patrón de Hotmail, el servicio de correo electrónico que se puso en marcha en 1996. Tim Draper convenció a Hotmail de incluir un mensaje en tono promocional con un link URL en cada mensaje enviado por un usuario de Hotmail. Allí estaba uno de los elementos clave del marketing viral: cada cliente se convierte en vendedor» (2000, pág. 110).

En línea con el enfoque de Rushkoff, Rosen ejemplifica de este modo el fenómeno de la viralidad: «Dado que cada cliente recibe información de un amigo a través de la red puede reproducirla de forma simultánea y enviarla a docenas, cientos o miles de otras personas, esta forma de marketing a través de internet se denomina *marketing viral*. Así como el resfriado común se contagia a través de los estornudos, la tos y el contacto con las manos, ahora es posible ofrecer la divulgación a través de tarjetas electrónicas, cupones electrónicos y mensajes por correo electrónico que instan a invitar a un amigo» (Rosen, 2001, pág. 196; en Solanas *et al.*, 2007, pág. 1000).

Son muchos los estudios que analizan los factores que facilitan la viralidad. Entre las teorías más aceptadas destaca la de Berger y Milkman, que consideran que las personas tienden a compartir aquello que les gusta y les transmite emociones: «El contenido positivo es más viral que el contenido negativo, pero la relación entre emoción y transmisión social es más compleja que la valencia sola. La viralidad es parcialmente impulsada por la excitación fisiológica. El contenido que evoca emociones elevadas positivas (temor) o negativo (enojo o ansiedad) es más viral» (2012, pág. 192).

De acuerdo con Maskeroni, existe un gran misterio en torno a la viralidad; en especial, sobre por qué se viralizan los vídeos. Según sus investigaciones, las emociones positivas más comunes que sintieron mientras vieron el vídeo las personas que decidieron

viralizarlo fueron la hilaridad (36 %), la sorpresa (27 %), la felicidad (20 %) y el asombro (11 %) (Maskeroni, 2016). Para entender el proceso viral hay que asumir la evolución de la comunicación *one-to-one* a la comunicación *one-to-world*, donde el tráfico multidireccional a través de redes de contactos de emisores y receptores es determinante para provocar el efecto viral en la audiencia digital (Aguado y García, 2009), basándose en reflexiones previas como el análisis de los llamados *alfa users* o *hubs*, términos con los que se identifica al miembro más influyente de determinado círculo social, y que equivale a lo que se ha denominado *grupos de aspiración*; es decir, grupos de los que les gustaría formar parte a una gran mayoría, y reflexiones como las de Kaplan y Haenlein (2010) cuando matizan que en una campaña de marketing viral hay que dar el mensaje correcto a los mensajeros correctos en el entorno adecuado, como se analizará también en el epígrafe centrado en el marketing influyente.

La publicidad emocional gana terreno. Según Beatriz López, «las estrategias emocionales tienen un camino abierto de largo recorrido en el mundo de las marcas [...]». Los lazos emocionales son los de mayor solidez en el tiempo y los que generan más fidelidad a la marca» (López, 2007, pág. 155). Por su parte, Raquel Espantaleón señala que «las marcas buscan lograr una conexión más personal con sus clientes, una relación de tú a tú. Y para ello, el primer paso es entender que el consumidor no es solo un consumidor sino una persona, un ente global, que tiene una serie de necesidades, sueños y deseos más allá del producto que se está publicitando» (Espantaleón, 2006, pág. 27).

Como se ha apuntado al tratar el enfoque estratégico del marketing de guerrilla, en el ámbito publicitario cobra cada vez más peso el concepto de *transmedia*. En un contexto como el actual, de madurez en el grado de conocimiento de la web 2.0 y de

generación de nuevos modos de consumo audiovisual, lo *trans-media* comparece como una nueva manera de contar historias, de relacionarse con los públicos y de rentabilizar los contenidos audiovisuales (Sánchez, 2013). Un proyecto denominado *transmedia* se compone de «historias que se desarrollan a través de múltiples plataformas de medios para realizar a través de cada medio [...] con un enfoque más integrado» (Jenkins, 2003).

La narrativa transmedia lleva utilizándose con éxito en los últimos tres años por anunciantes relevantes en España, como Damm, que ha apostado con éxito por este tipo de narrativa en sus últimas campañas publicitarias (Coll, 2016, págs. 54-59).

En cuanto al binomio *on-off*, cabe señalar, como concluye la presente investigación doctoral, que la estrategia publicitaria de las empresas nativas digitales se aborda desde una perspectiva 360, sin tratar por separado el *on* y el *off*, como defienden Martínez, Martínez y Parra: «Es absurdo plantearse estrategias de comunicación publicitaria para *on* y *off* por separado. La tecnología móvil ha roto las barreras del tiempo y el espacio, por tanto, el usuario no entiende de discrepancias entre *on* y *off*. Si el objetivo de la publicidad es llegar a los usuarios para generar diferenciación y notoriedad en las marcas presentadas, los anunciantes tampoco deberán atender a esta separación» (2015, pág. 152).

La televisión es un canal de comunicación de primer orden y mantiene su posición de liderazgo en inversión publicitaria en España (Infoadex, 2017). De acuerdo con Bassat, «para bien o para mal, hablar hoy en día de publicidad es hablar de publicidad en televisión» (Bassat, 2017, pág. 161). Sin embargo, hay que tener en cuenta que este canal está en pleno proceso de transformación, como señala Elena Neira, «la tele no ha muerto. De hecho, goza de una relativa buena salud. Pero sí se ha transformado. La multitarea —uso simultáneo de dispositivos—

mientras se ve un programa ha adquirido una nueva dimensión. Los móviles y las redes sociales han dibujado un escenario que hace unos años nos habría parecido ciencia ficción, con interacción en tiempo real, conexión transoceánica e influencia directa en los contenidos, por citar solo algunos ejemplos. La televisión de antes era unidimensional, es decir, estaba centrada en un mismo aparato, un mismo modelo de distribución de contenido y una misma experiencia para todos los que la veían. Ahora es multidimensional: multidispositivo, multidistribución, multilineal y multiexperiencia» (2015, pág. 21).

La llegada de internet y, luego, de las redes sociales y la comunicación *mobile* ha atraído la inversión publicitaria, y el canal digital ya se sitúa en segunda posición, y va creciendo, tras la televisión (Infoadex, 2017). De acuerdo con Bassat (2017), tanto la prensa escrita, como la radio y la publicidad exterior siguen siendo soportes publicitarios válidos, como demuestra el hecho de que siguen atrayendo inversión publicitaria (Infoadex, 2017).

En este contexto, tal como destaca Sivera (2014), cada vez es más habitual encontrar campañas virales anfibias, que se desarrollan y crecen en la red, pero nacidas de una acción fuera de la red puntual. La convergencia entre los medios de comunicación en la red o fuera de la red, en especial entre la televisión y las redes sociales, ha sido objeto de estudio académico durante los últimos años. En línea con la descripción del publicista Lorente, «la creciente convergencia entre la televisión y las redes sociales, mediante la cual los espectadores pueden compartir en todo lugar y en todo momento aquellos contenidos televisivos que más le interesan, y otorgando un valor añadido a la experiencia audiovisual, donde cobra especial relevancia su integración con estrategias publicitarias» (2011, pág. 4).

2.1. *Media for equity* para financiar la publicidad

La nueva economía utiliza métodos nuevos para financiar la inversión publicitaria. En este sentido, un modelo considerablemente extendido en el ecosistema *startup* es el *media for equity* que se define como «un método de financiación que consiste, básicamente, en un formato utilizado por los grandes grupos mediáticos para entrar en el capital de *startups* a cambio de aportar publicidad. Así, por ejemplo, Atresmedia o Mediaset (a través de Adventures) han utilizado esta fórmula para invertir en múltiples proyectos, algunos de indudable éxito, como La Nevera Roja, Groupalia o Wallapop. [...] Los grupos de media ofrecen publicidad —a las *startups*— a cambio generalmente de una participación en el capital social que oscila entre un 5 % y un 10 %» (Lorient, 2016).

El acuerdo entre la empresa emergente y el gran grupo de comunicación debe basarse en el beneficio mutuo. Tal como destaca Echávarri, «se trata de un *win-win*. Las *startups* que no pueden permitirse a nivel de caja campañas de publicidad en televisión que rellenan los huecos que los grupos de medios no estaban consiguiendo completar, aportándoles un activo a largo plazo que les puede ser muy rentable» (Echávarri, 2016).

Los modelos de negocio de la nueva economía resultan atractivos para las empresas de comunicación, tal como constata la directora de *Kippel*,¹ Amelia Pijuán, tras analizar las principales operaciones de esta modalidad de financiación publicitaria en los últimos años, desde que empezó en España en 2014: «están orientados al b2c (*business to consumer*) y con una alta escalabilidad» (Pijuán, 2017).

En cuanto a los aspectos que se deben tener en cuenta por parte de una empresa emergente antes de cerrar acuerdos de

media for equity con grandes grupos de comunicación destacan «que la publicidad tenga un valor justo en mercado —en algunos casos algunos grupos no te ofrecen el valor real del espacio, sino el precio tarifa (en algunos medios se llega a descuentos del 90 %)—, pactar clara y detalladamente la acción, si se trata de TV dejar claro los canales, horarios, programas o espacio entre anuncios. Si se trata de internet dejar claros mercados, tipo de publicidad, etc.; y tratar de que la publicidad sea lo mejor posible en conversión» (Blanco, 2014).

En sus inicios en España, en 2014, esta modalidad de inversión suponía una novedad, tal como recuerda Martínez en diario digital *El Español*, y la empezaron a implantar con éxito los principales grupos de comunicación: «en 2013 y 2014 no era fácil sentarse a la mesa con emprendedores e inversores para presentarles una modalidad de inversión que, hasta la fecha, no se había implementado en España [...] La mayoría de estas compañías estaban habituadas a cifras del marketing digital y la publicidad *online*. Entendían que era más difícil asignar y monitorizar la inversión y su retorno. La televisión era algo atractivo, pero generaba vértigo pues se asume por el emprendedor que es para grandes empresas y marcas. [...] Casos de éxito fueron necesarios para desbloquear algunas de esas reticencias, tanto entre inversores como con emprendedores. En este sector hay dos muy concretos: Wallapop y La Nevera Roja. Y ambos se los reparten estos dos grandes grupos: Atresmedia y Mediaset» (Martínez, 2017).

Gran parte de los acuerdos de *media for equity* se realizan con el objetivo de comunicación de poder anunciarse en televisión, que sigue siendo el medio de referencia para los consumidores, según datos de Kantarmedia (Fontán, 2018), a pesar de que su consumo —especialmente, entre los

jóvenes— disminuye progresivamente y cambian sus usos con el aumento, por ejemplo, del visionado de televisión en diferido vía internet o de plataformas de video en directo, como Netflix o HBO.

Caso práctico: Wallapop, el unicornio de la publicidad

La aplicación móvil de compraventa geolocalizada Wallapop se fundó en Barcelona, en septiembre de 2013, con el objetivo de crear una alternativa de economía sostenible y adaptada a las nuevas formas de consumo. La plataforma centra su interés en los objetos de segunda mano, ya que permite a los usuarios poner a la venta aquello que ya no usan para que otras personas que se encuentran en una zona cercana puedan comprarlos. Su estrategia de comunicación gira alrededor de las campañas publicitarias, y aprovechan las sinergias entre publicidad y relaciones públicas, con una visión 360 que encaja en el concepto de comunicación integrada de marketing que los teóricos defienden como «el uso bien coordinado de acciones de comunicación que se refuerzan mutuamente para lograr una mayor notoriedad y, a la vez, una mayor coherencia del mensaje». En línea con este planteamiento, se constata que las acciones se plantean de modo nativo digital; es decir, los canales en red y fuera de la red forman parte de un todo dentro de la estrategia de comunicación, en la que la publicidad es un campo de actuación clave.

La publicidad de Wallapop, a cargo de la agencia de publicidad Drop & Vase desde sus inicios, tiene como principal objetivo sorprender, y por ello aplica grandes dosis de innovación y reflejos para rotar creativities cuando las métricas muestran que se ha llegado a un punto de saturación. Tal como señala Gemma Escribano, *chief marketing officer* (CMO) de Wallapop: «Nuestra publicidad es muy ¡walla!, es lo que

todo el mundo entiende en términos marketinianos como el efecto Wow. Es una publicidad que llama la atención. Es atrevida y a la vez divertida. Siempre hemos tratado de mantener nuestra esencia en todas las comunicaciones. Wallapop es una marca cañera, joven y atrevida, y eso es lo que respiran nuestras creatividades. No queremos que la gente se aburra de ver la marca Wallapop en la televisión siempre con el mismo anuncio. En el momento en que nuestras curvas de eficiencia bajan, cambiamos de spot y creatividades y volvemos a catapultarnos hacia arriba. Hacemos un spot aproximadamente cada dos o tres meses, ya que hacemos mucha presión publicitaria, con gran rotación de creatividades. En cada spot potenciamos los *insights* que nos interesan según nuestros resultados. Si faltan compradores, pues hacemos un spot para captar compradores. Si nos faltan vendedores, pues lo mismo. Si nos falta alguna categoría de producto también intentamos que aparezcan referencias de producto que nos falta. Todo está perfectamente estudiado: nada lo dejamos al azar».

Figura 3. Imagen del spot «Este verano te lo has fundido todo»



Fuente: Wallapop

Figura 4. Imagen del spot «¡Pues que vaya él!»



Fuente: Wallapop

Con un enfoque *growth hacking* para lograr la viralidad de sus campañas publicitarias en las redes sociales, Wallapop invierte en marketing digital y en fórmulas de empoderamiento del usuario. Tal como explica Escribano, «los anuncios de Wallapop siempre han sido virales y eso se consigue gracias a un trabajo estratégico. Wallapop nació en un momento en que las redes sociales eran ya muy activas. Las estrategias o campañas que lanzamos siempre las tienen en cuenta como un canal más donde actuar. Empezamos sin inversión y tuvimos que buscar la viralidad con fuentes de tráfico orgánico, aportando a los usuarios las herramientas para que pudieran hacer el marketing por nosotros, que pudieran compartir. Es lo que hacemos en Wallapop. El *social sharing* está en los momentos precisos donde el usuario necesita compartir. Hay un *tweet* de un usuario de Wallapop haciendo *branding* gratuito cada 30 segundos». La necesidad de invertir para lograr posicionamiento y viralidad es cada vez mayor, como destaca Carlos Macho, *content manager* de Wallapop, «actualmente, la viralidad se consigue principalmente con inversión. A partir de ahí, si engancha y se adapta a un mensaje

que es tendencia se viraliza. Antes sí se daba viralidad orgánica pero ahora todo el sector *online* se ha profesionalizado tanto que la viralidad es pagada. El algoritmo ha cambiado y para que vean tu contenido has de pagar. Es un pequeño presupuesto para encender la mecha donde toca».

Figura 5. Campaña de cartelería de Wallapop



Fuente: Wallapop

Aunque la televisión concentra gran parte de la planificación de medios de Wallapop, la publicidad de la firma también contempla creatividades específicas de publicidad exterior para poder segmentar y llegar a impactar a públicos específicos y concretos, por ejemplo,

centrados en un área geográfica concreta. De este modo, la publicidad exterior cumple una misión táctica en la estrategia de comunicación de Wallapop que le permite llegar a zonas donde la aplicación aún no cuenta con tantos usuarios como en otras.

En este sentido, las campañas de cartelería de Wallapop, a cargo del fotógrafo Tony Kelly, célebre por su estilo colorista y provocador, se caracterizan por tener una creatividad fresca y atrevida. Tal como explica Gemma Escribano, «en nuestras campañas de cartelería queremos hacer algo muy potente y a la vez directo, con gente real y con gancho que exponga sin complejos un espíritu muy *wallapoper*. En Wallapop cabe todo el mundo y todos sus productos».

En paralelo, con una estrategia 360, se activan acciones de *publicity* para lograr la máxima notoriedad de las campañas también en medios de comunicación, como resalta Jessica Amador, responsable de Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación de Wallapop: «Nuestros spots siempre tienen mucho de donde sacar tanto para que sean noticiables tanto en medios de comunicación como para hacerlos virales. El de Súbelo (Wallapop, 2016), por ejemplo, nos permitió lanzar la canción en Spotify. Lo más difícil es buscar un concepto que haga que la gente la vea atractiva y una creatividad que podamos estirar al máximo».

En cuanto a la financiación, Wallapop cerró un acuerdo de *media for equity* (Blanco, 2014; Lorient, 2016; Echávarri, 2016; Pijuán, 2017; Martínez, 2017), es decir, un intercambio de acciones de la empresa emergente a cambio de espacio publicitario en los soportes de un grupo de comunicación, con el grupo Atresmedia, Zeta y Godó. En su primer año de vida, apostar por la fórmula del *media for equity* le permitió una obtener una presencia en televisión que resultó efectiva. Tal como explica Amador, «un *media for equity* cede espacio publicitario a cambio de acciones

de tu empresa y es muy útil si el grupo de comunicación confía en ti cuando no tienes dinero líquido para invertir. Aunque a veces se dice que la publicidad en tele es matar moscas a cañonazos, si tienes un *target* amplio, como es el caso de Wallapop, realmente funciona».

3. Las relaciones públicas: de la *publicity* a la gestión de la reputación

Las relaciones públicas se diferencian de la publicidad. Tal como destaca Lucien Matrat, del que emerge la teoría europea de las relaciones públicas, cuando define la publicidad como «la estrategia del deseo que motiva la demanda de un producto o servicio» y las relaciones públicas como «la estrategia del condicionamiento que otorga a la comunicación su autenticidad» (Matrat, 1971; en Xifra, 2006b, pág. 236).

De acuerdo con Lalueza, tanto publicidad como relaciones públicas viven una profunda transformación: «La publicidad y las relaciones públicas se han desarrollado y consolidado a partir de parámetros que en la actual sociedad del conocimiento se han generalizado e incluso han adquirido un enorme protagonismo. Este hecho sitúa las disciplinas de la comunicación persuasiva en una posición muy ventajosa para adaptarse a los retos que plantea la sociedad de hoy, pero al mismo tiempo supone una grave amenaza para aquellas empresas y profesionales del sector que no lleven a cabo esta adaptación o que no lo hagan adecuadamente» (2006, pág. 8).

A pesar de ello, las relaciones públicas mantienen, hoy en día, la esencia recogida por los primeros académicos que estudiaron la disciplina. Entre ellos, cabe destacar a Edward L. Bernays, que

teorizó sobre comunicación a partir de su propia experiencia profesional y publicó en 1923 el libro *Crystallizing Public Opinion*.¹ Bernays utilizó por primera vez el término *asesor de relaciones públicas* para referirse al profesional encargado de gestionar las relaciones entre una organización y sus públicos, aunque, de acuerdo con Pineda, el concepto ya existía desde 1882 (Grunig y Hunt, 1984, págs. 62-63).

Entre los pioneros de la disciplina encontramos a Ivy Lee, citado por Morse (Morse, 1906; en Russell y Bishop, 2009), quien envió a los medios de comunicación un texto que se considera la primera declaración de principios de las relaciones públicas en 1905: «nuestra intención es ofrecer noticias. Esto no es una agencia de publicidad. Si piensa que algunos de nuestros asuntos encajan en su departamento comercial, no los utilice» (Ivy Lee, 1905; en Morse, 1906; en Russell y Bishop, 2009, págs. 91-92).

La labor de relaciones públicas, conocida como gabinete de prensa cuando está centrada en las relaciones con los medios de comunicación, ha recibido múltiples denominaciones, la primera de las cuales fue *publicity*, que en un principio se limitaba a «perseguir la máxima cobertura mediática sin que medie el pago de inserciones publicitarias» (Estanyol *et al.*, 2016, pág. 36). Cutlip y Center definen *publicity* como «información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo» (Cutlip y Center, 2001, pág. 43). Precisamente García Nieto señala que «la primera fuente comunicacional de las relaciones públicas es la *publicity* y, coincidiendo prácticamente con ella, el periodismo y la propaganda»

1. Editado en 1998 en español con el título *Cristalizando la opinión pública* (Barcelona: Gestión 2000).

(García Nieto, 1999, pág. 35). Actualmente, el término *publicity*, de acuerdo con Aced (2013, pág. 62) define la acción de relaciones públicas que tiene como objetivo lograr que los medios de comunicación hablen de la marca o sus productos sin tener que pagar por ello.

Con la penetración de internet y la irrupción de las redes sociales, la práctica de esta función de relaciones públicas se encuentra aún en constante evolución, igual que ocurre también en la profesión periodística. Wilcox, Cameron y Xifra (2012, págs. 367-397) señalan las herramientas que los profesionales de las relaciones con los medios de comunicación han ido incorporando a su rutina diaria que, incluye desde el correo electrónico hasta las salas de prensa de las páginas web y las redes sociales. Además, la red permite a los profesionales de la comunicación que estén al corriente, en tiempo real, de las informaciones potencialmente conflictivas que puedan afectar a su organización, del mismo modo que lo hacen los periodistas; práctica que Waters, Tindall y Morton han bautizado como *media catching* y que define la naturalidad con la que los informadores utilizan las redes sociales para buscar activamente la información (Waters *et al.*, 2010, págs. 258-259; en González, 2011, pág. 81). Esta práctica ha permitido desarrollar nuevos protocolos de comunicación con preeminencia de las redes sociales, como los desplegados con motivo de los atentados terroristas del 17 de agosto de 2017 (Cid, 2017).

Las relaciones públicas han ido evolucionando y construyendo su espacio a lo largo de su ya centenaria historia. De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra, «el sector de las relaciones públicas está en constante cambio. Nuevas formas de comunicación y tecnología han revolucionado la práctica de las relaciones públicas en los últimos años» (Wilcox *et al.*, 2012, pág. VII).

Wilcox, Cameron y Xifra consideran que la mejor definición de la práctica moderna de las relaciones públicas, si se tiene en cuenta el contexto actual, es la de los profesores Lawrence W. Long y Vincent Hazelton, que describen las relaciones públicas como «una función directiva de comunicación a través de la cual las empresas se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización» (Long y Hazelton, 1987; en Wilcox *et al.*, 2012, pág. 6), porque «las relaciones públicas son algo más que una simple persuasión y fomentan una comunicación abierta bidireccional mutua» (Wilcox *et al.*, 2012, pág. 6).

Las relaciones públicas, tal como señala ADECEC (2008) abarcan múltiples campos de actuación, que se abordan y engloban en los diversos epígrafes de este capítulo: comunicación interna, responsabilidad social corporativa, comunicación corporativa, relaciones con inversores, protocolo, relaciones institucionales, *lobbismo*... Uno de los más generales y habituales es la comunicación corporativa, que se llega a considerar a veces como un sinónimo de las relaciones públicas, porque, como señalan Estanyol, García y Lalueza, el concepto de comunicación corporativa «engloba todas las actividades comunicativas que se llevan a cabo para que la imagen de la entidad que perciben los distintos públicos, tanto internos como externos, coincida con la imagen intencional (la que quiere proyectar la organización)» (Estanyol *et al.*, 2016, pág. 32).

Del mismo modo, Wilcox, Cameron y Xifra señalan que «el término *relaciones públicas* se utiliza de forma genérica en todo el mundo. Sin embargo, empresas y organizaciones utilizan a menudo otros términos para describir la función de relaciones públicas. El más utilizado es el de *comunicación corporativa* y hay otras que simplemente usan el término comunicación» (Wilcox *et al.*, 2012, pág. 7).

En este sentido, Alfredo Arceo sostiene que el término no debería estar en desuso ya que «ni el concepto ni la práctica de las relaciones públicas está muriendo. El término *comunicación corporativa*, y conceptos similares, a menudo se usa solo como un método para rechazar la historia y los modelos de trabajo de las dependencias públicas» (Arceo, 2004, pág. 295).

En la nueva economía que, como se ha señalado, se caracteriza por desarrollarse en un contexto interconectado, la disciplina de las relaciones públicas es cada vez más compleja y se desarrolla a través de múltiples campos de actuación, que se basan en técnicas como las que se exponen a lo largo de este capítulo; entre ellas, las relaciones con medios de comunicación y otros prescriptores como los *influencers*; la comunicación y empoderamiento de usuarios y la gestión de contenidos; la comunicación con inversores; la comunicación y el marketing interno; las relaciones institucionales, el *lobbismo*, la organización de eventos y el protocolo; la responsabilidad social corporativa; y la gestión de la comunicación de crisis, entre otras.

El enfoque *growth hacking* de la comunicación en la nueva economía, focalizada en los resultados a corto plazo, podría llevarla a adoptar una postura excesivamente táctica y a descuidar el imprescindible posicionamiento estratégico que aporta la reputación, en la que la gestión de intangibles ocupa un lugar prioritario.

Esta perspectiva cortoplacista, muy propia de las empresas emergentes, es ideal para desarrollar un modelo de gestión basado en la dirección por objetivos (Drucker, 2008) y no tiene por qué ser incompatible con ámbitos con una visión más amplia y a largo plazo, como es la gestión de la reputación. De hecho, si se tienen en consideración los riesgos y se trabaja con una estrategia de mayor recorrido, de forma paralela, se estará evitando

problemas futuros —e incluso a veces inminentes— para el negocio. En este sentido, es necesario analizar, tal como destaca Suárez (2014, pág. 57), que regulación y reputación son los dos temas más críticos para la nueva economía, donde los sistemas de confianza son vitales para su supervivencia. La confianza está en la base de su relación tanto con sus usuarios como con sus inversores y con los organismos que podrían poner palos en las ruedas a su ansiado crecimiento.

Resulta esencial, por tanto, tener en cuenta que reputación y confianza son dos caras de la misma moneda, tal como señala el experto en reputación Ángel Alloza (2011). Además, este hecho se acentúa en el caso de la nueva economía, ya que las empresas emergentes irrumpen, en su mayoría, de forma disruptiva, en terreno de importantes *lobbies* (Alonso y Miranda, 2017; Goodwin, 2015) hasta convertirse en grandes competidores, e incluso en líderes, de su sector. Estos *lobbies* intentan mantener su *statu quo* y cargan contra lo que ya se ha bautizado como *uberización* de la economía (Sánchez, 2017). En este sentido, «el mayor riesgo que tiene la economía colaborativa es que existen grupos de presión que ven amenazado su negocio por la prestación de servicios por parte de particulares. En este caso, tenemos que cada uno de los afectados suele tener su némesis [...]. Y es que a nadie le gusta que le pongan competencia» (2016).

A medida que la nueva economía va ganando terreno, estos grupos de presión intentan ejercer su influencia sobre el segundo factor, el regulatorio, que se encuentra en epicentro del debate político y mediático, tal como describe Benítez: «Hoy por hoy, la economía colaborativa se enfrenta a dos grandes cuestiones: la delimitación del concepto y la conversión de sus empresas más exitosas en poderosas multinacionales, como la estadounidense Airbnb o la francesa BlaBlaCar [...]. Uber

es un caso paradigmático de los peligros que supone eludir el debate público. El sector del taxi es un sector muy contestado en muchos países, maniatado ahora por la misma regulación que impedía cualquier tipo de competencia, tanto externa como interna» (2015).

El debate es amplio y abarca terrenos distintos, entre los que destacan el de la fiscalidad y el laboral. Los avances que presenta la nueva economía son bienvenidos, como muestra su exponencial crecimiento en número de usuarios, a la vez estas empresas deben afrontar este debate público. Tal como publica *El País* en una editorial dedicada a esta cuestión, «los avances tecnológicos han llegado para quedarse; los ciudadanos ya no van a renunciar a las ventajas que supone pedir un transporte mediante una aplicación en el móvil, ni es deseable que lo hagan. Pero Uber y el resto de las compañías de la nueva economía tienen que cumplir la ley. Las innovaciones que ofrecen no pueden ser una coartada para instalarse en la reticencia de la información que facilitan a las autoridades públicas. Debe quedar claro, además, que tienen que operar en un régimen de homogeneidad fiscal. La prosperidad de Uber o de cualquier otra compañía del ramo no puede estar basada en la competencia desleal» (2017).

Estos factores han llevado recientemente a algunas emblemáticas empresas multinacionales de la nueva economía a replantearse su estrategia de comunicación, y a afrontar importantes crisis ante las que tener que centrarse en la gestión de su reputación. De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra, la reputación es la «representación colectiva del rendimiento pasado de una organización que describe la capacidad de la empresa para ofrecer resultados valorados a múltiples públicos estratégicos» (Wilcox *et al.*, 2012, pág. 277).

La reputación es un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena estima y confianza. La reputación está en la base de la confianza. Se trata de un sentimiento de enorme relevancia, puesto que es el detonante de las actitudes y los comportamientos favorables hacia una empresa, una institución o un país. La buena reputación se cimenta en el buen hacer, es el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés (Ponzi *et al.*, 2011; en Alloza, 2012, pág. 32).

El interés empresarial por la reputación corporativa se inició a comienzos de siglo a partir de casos como Enron, Tyco, Ahold, Parmalat y Arthur Andersen, que son el paradigma de los efectos devastadores del llamado *riesgo reputacional*. Estos casos hicieron que los empresarios de todo el mundo se dieran cuenta de que una reputación mal gestionada puede poner en peligro la continuidad empresarial (Fonbrun y Van Riel, 2004; en Alloza, 2012, pág. 32).

La dificultad de gestionar la reputación corporativa estriba, de acuerdo con Lalueza, García y Estanyol, en que «una reputación corporativa sólida no se consigue con lo que se dice: se consigue con lo que se hace. Sin embargo, cuando una organización actúa como es debido resulta crucial comunicarlo adecuadamente» (Estanyol *et al.*, 2016, pág. 34).

La reputación corporativa es, por tanto, uno de los ámbitos más destacados y, a la vez, más complicados de gestionar en el nuevo escenario 2.0 (Piazzo, 2012, págs. 74-82) en el que se desenvuelve la nueva economía.

Este nuevo contexto interconectado comporta, además, una redefinición de las normas y los usos de comportamiento, que afectan tanto a las relaciones interpersonales como a las institucionales.

Fieles a su cultura corporativa, a su misión, visión y valores, las organizaciones, en la nueva economía, se van mostrando cada vez con mayor naturalidad ante sus públicos. En paralelo, con los años, incluso el protocolo oficial va perdiendo rigidez para adecuarse a las transformaciones de la sociedad.

Estas tendencias y percepciones podrían hacernos pensar que el protocolo, comúnmente relacionado con las normas ceremoniales, está en declive. En realidad no es así. Vivimos en una sociedad red (Castells, 2001) donde las relaciones son clave y cuentan con el protocolo, entendido como el eje vertebrador y un aliado estratégico de primer orden en la comunicación y la organización y en la participación en eventos (Otero, 2008), así como en la globalización de los negocios, que constituye otro ámbito imprescindible (Fernández *et al.*, 2010).

Tal como señala el presidente de la Associació Catalana de Protocol i Relacions Institucionals (ACPRI), en el manual *Normativa de protocolo de empresa*, «el protocolo es omnipresente en nuestra existencia» (ACPRI, 2016). Si nos remontamos al origen etimológico de la palabra protocolo, del griego *πρωτόκολλο*, compuesto a su vez de los conceptos *protos* (el primero) y *cola* (pegamento), entendemos este concepto como el nexo que permite integrar cualquier actuación de la empresa, y de sus personas, en todos los canales *online* y *offline*, y en las relaciones con cualquiera de sus públicos.

El protocolo es otra de las claves en la imprescindible visión 360 que debe tener la comunicación. En este sentido, cuestiones como la definición de la imagen corporativa, la señalética, las normas, los usos y las costumbres dentro de la empresa y con sus públicos, el protocolo mixto —que marca la precedencia de autoridades y anfitriones en actos institucionales—, así como cualquier otra consideración protocolaria, no solo facilitan las

relaciones, sino que, a la vez y de forma muy notoria, proyectan la personalidad de la marca hacia el exterior.

Otro de los ámbitos clave en la nueva economía, es el *lobbismo*, que tiene por objeto influir en las decisiones públicas. Tal como señala Xifra: «*lobbying* es el nombre que recibe el conjunto de técnicas y estrategias para relacionarse con los poderes del Estado, con el fin de conseguir que las decisiones de estos sean acordes con los intereses empresariales» (1998, pág. 1).

A pesar de que en su origen etimológico tenga que ver con un espacio físico —proviene de *lobby* en inglés que, en español, según la Real Academia Española tiene una doble acepción: la primera como «grupo de presión» y la segunda como «vestíbulo», la sala próxima a la entrada—, la irrupción de internet ha hecho evolucionar también su práctica hacia el concepto de *e-lobbismo* o *ciberlobbismo*. «El *e-lobbismo* (o *ciberlobbismo*) es la adaptación de las estrategias de influencia a las nuevas tecnologías de la información. Su objetivo principal es la utilización de internet como nuevo canal de difusión. El *e-lobbismo* facilita ir más allá de la simple planificación. Ofrece un abanico de soluciones técnicas nuevas que permiten al lobbista que su estrategia progrese “en tiempo real” y ser más reactivo ante oportunidades y problemas derivados de la actualidad o del sector cuyos intereses representa» (Xifra, 2017:5: 1.6).

El lobbismo es —o debería ser— un campo de actuación prioritario en la nueva economía, teniendo en cuenta la revolución que supone en áreas de actividad maduras (Alonso y Miranda, 2017), donde ya existen *lobbies* muy asentados que se sienten amenazados por el exponencial crecimiento de los nuevos proyectos, que además suelen ser disruptivos en ámbitos relativos a la regulación (laboral, fiscal, protección de datos, licencias de actividad en ámbitos como el transporte o el comercio...).

Caso práctico: Hola taxi, hola Manuela... Atentamente, Cabify

Un inmenso cartel en plena Gran Vía de Madrid con un mensaje claro y conciso: «Hola taxi, hola Manuela. Juntos podemos hacer que la vida en Madrid sea realmente fantástica. ¿Hablamos sobre cómo mejorar nuestra ciudad? Atentamente, Cabify». Durante esa semana, anuncios a toda página en los principales diarios hacían pública una carta abierta al diálogo.

Figura 6. Imagen de la gran lona instalada en la Gran Vía de Madrid para la campaña #HaciaDóndeNosMovemos de Cabify



**Hola taxi, hola Manuela,
hola servicios de movilidad.**

Juntos podemos hacer que la vida en Madrid sea realmente fantástica. ¿Hablamos sobre cómo mejorar nuestra ciudad?

www.haciadondenosmovemos.es

Atentamente, Cabify.

Fuente: Cabify

Con esta campaña de comunicación 360, la plataforma tecnológica de movilidad Cabify, fundada en 2011 en España, inundó de carteles las ciudades españolas, y de anuncios los medios de comunicación, incluida la prensa escrita, y difundió un vídeo viral (Cabify, 2018) para hacer llamamiento público al diálogo con sus principales partes interesadas.

Cabify intentó reunir a los principales actores de la movilidad —logró la de los representantes de Car2go, Emov, Cabify, Ecooltra, Unauto VTC, Zity, Uber, Ofo, DGT, PSOE, PP y FAMMA-Cocemf, aunque no consiguió que asistieran gremio de taxistas, los ayuntamientos de Madrid y Barcelona, Podemos, Ciudadanos, la AMB y la EMT— en un evento en Madrid, en el que también quisieron contar con las preguntas y las sugerencias de los ciudadanos, que podían participar a través de Twitter con la etiqueta #HaciaDóndeNosMovemos y a través de la página web creada para la ocasión. La jornada, moderada por la periodista Mónica Carrillo, contó con las ponencias de especialistas del sector, como Esther Paniagua, José Carlos Díez, Javier Sirvent, Pedro Hinojo González y Felipe Pich, y se pudo seguir en directo en la web www.haciadondenosmovemos.es. Tanto la campaña como el evento tuvieron una destacada repercusión mediática.

Según Cabify, el objetivo de esta campaña 360, ideada y ejecutada por el equipo formado por la *marketing manager*, Marta Espada, la *PR & communication manager*, Laura Pérez, la *digital & social manager*, Elena Díez y el *content manager*, Sergio Moreno, la agencia creativa La Despensa y la agencia de relaciones públicas Burson-Marsteller, fue intentar una tregua para «dejar de lado las diferencias y presentar soluciones conjuntas a las necesidades de movilidad de los ciudadanos».

4. *Influencer marketing* y empoderamiento de usuario

El poder de la prescripción desempeña, desde siempre, un papel esencial en la comunicación. La opinión de las personas cercanas o de aquellas a las que se sigue o admira aporta un indiscutible plus de credibilidad. Así lo constatan las teorías de

autores de referencia, como Katz y Larzarfeld (1955) en un estudio sobre la teoría de dos pasos, a partir de la cual se populariza el término líder de opinión para definir a personas —y medios de comunicación— que ejercen influencia sobre otras; o como Rogers (1962), que en su *Teoría de la difusión de innovaciones* analiza cómo las relaciones interpersonales entre individuos de distintos perfiles pueden potenciar la propagación de ideas y modas.

De hecho, el marketing de boca a boca (*marketing word of mouth*) está en el origen mismo de la comunicación y es más antiguo que la publicidad. Su eficacia radica en que se centra en que los consumidores compartan sus opiniones, preferencias o experiencias con otros (Trusov *et al.*, 2009).

En el mundo 2.0, este efecto se ha multiplicado exponencialmente. En las redes sociales, proliferan las personas que actúan como prescriptores o líderes de opinión. Son los llamados *influencers* (Brown y Hayes, 2008).

La Word of Mouth Marketing Association define el término *influencer* como una persona que tiene un alcance o impacto mayor que el promedio en un mercado relevante» (Word of Mouth Marketing Association, 2010). *Influencer marketing* es el proceso de identificar, buscar y comunicarse con *influencers* para apoyar un objetivo de negocio (Word of Mouth Marketing Association, 2010).

Existen muchas tipologías de *influencers*. Desde los líderes de opinión respetados específicamente por un ámbito del conocimiento a celebridades, conocidas por diferentes razones en el mundo fuera de la red, cuyo canal de comunicación único y esencial no son las redes sociales, aunque tengan millones de seguidores en ellas. Por otro lado, existen los influenciadores que se mueven prácticamente en exclusiva en las redes sociales —algunos incluso ocultando su identidad real, como

@lavecinarubia— con perfiles que atraen a seguidores por su actitud, su personalidad o su estilo de vida (Ehrhardt, 2018).

El fenómeno *influencer* no está exento de debate (Micó, en Vázquez *et al.*, 2016); sobre todo, desde que entraron en el engranaje comercial.

El análisis del *influencer marketing* ha incorporado también recientemente el concepto de *microinfluencer*, que, de acuerdo con Marketing Roadmaps, es aquella persona que utiliza activamente sus canales sociales para influir en su entorno. Son personas que, por tanto, se pueden tener en cuenta en la estrategia de comunicación, agregando las acciones pequeñas de muchos influidores, organizados en torno a un solo mensaje (Marketing Roadmaps, 2017).

Para amplificar este efecto, Weiss recomienda empoderar a fans y usuarios para que se conviertan en embajadores de marca: «Invite a los partidarios más positivos y entusiastas y aquellos con influencia y conexiones personales a usar su poder para convertirse en embajadores de la marca que difunden su mensaje y se involucren proactivamente con los consumidores objetivo. Capacite a su base de fans. Permita que los formadores de opinión determinen cómo quieren para compartir información y actúen como embajadores en eventos» (2014, pág. 16).

Entre los efectos que se logran con una estrategia de *influencer marketing* destaca el de la viralidad, que Rushkoff señaló como fenómeno comunicativo por primera vez (1994) en su libro *Media Virus*, donde explicaba que, si un mensaje —entendido metafóricamente como virus biológico— alcanza a un usuario susceptible, ese usuario se encontrará «infectado» y entonces podrá «infectar» a más usuarios susceptibles.

El concepto de *marketing viral*, ampliamente aceptado, fue acuñado por Jurvetson y Draper (1997). Desde entonces se analizan los factores que facilitan la viralidad. Entre las teorías

más difundidas al respecto encontramos la de Berger y Milkman (2012), que señalan la compleja relación entre emoción y transmisión social.

El *influencer marketing* se ha hecho un hueco notable en la estrategia de comunicación de las marcas, como constata el *Informe sobre el estatus del marketing de influencers 2017* (Launchmetrics, 2017).

La Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) en su guía *Trabajar con influencers* (ADECEC, 2016) realiza una serie de recomendaciones a las marcas, entre las que destaca la de delimitar los *influencers* en función de sus propios objetivos y establecer estrategias a largo plazo en relación con ellos.

En la misma línea, participantes en el *Zoom Marcas. Influencers. Nuevo marketing audiovisual*, organizado por Clúster Audiovisual (2018), como el *brand communication director*, Daniel Pérez Barriga, señalaron la importancia de entender este ámbito de actuación del marketing desde la estrategia, y no desde la táctica.

¿Cómo plantear una estrategia de éxito con *influencers*? No existen fórmulas mágicas y, como ocurre con toda estrategia de comunicación, cada caso es único. Sin embargo, hay algunas cuestiones que deben tenerse en consideración:

- *Establecer objetivos concretos.* Antes de iniciar la acción es imprescindible concretar objetivos de comunicación claros y medibles que permitan definir la mejor estrategia, realizar su seguimiento y evaluarla.
- *Detectar a los influencers idóneos.* Encontrar a los mejores *influencers* para una acción de comunicación no es tarea fácil. Un *influencer* vale lo que valen sus seguidores. Lo primero que debemos es analizar cuántos y quiénes son, pero también cuál es su relación con ellos. Por tanto, además del número

de seguidores, es muy importante definir cuántos de ellos pertenecen a nuestro público objetivo y cuál es su nivel de compromiso; es decir, si interactúan con él y si amplifican su mensaje para lograr viralidad.

- *Comunicarse con el influencer.* A la hora de plantear la acción hay que analizar los temas que trata el *influencer* y su imagen, para comprobar si son compatibles con los valores de la marca. En caso afirmativo, se debe establecer con el *influencer* una relación *win-win*, que concrete de antemano todos los términos de la relación, especialmente si esta es contractual.

Tanto si media retribución económica como si no, uno de los aspectos clave es respetar la personalidad del *influencer*, que es quién, en definitiva, tiene su particular forma de comunicarse con sus seguidores. Si el *influencer* pierde su esencia, el mensaje no llegará. Y para que pueda compartir, a su modo, el mensaje debe entenderlo bien. Por tanto, es imprescindible construir un mensaje claro que el *influencer* pueda entender y compartir.

- *Ejecución 360.* La acción de *influencer marketing* debe inscribirse dentro de la estrategia de comunicación integral de la marca, teniendo en cuenta todos nuestros públicos y los canales a través de los que nos comunicamos con ellos. De este modo, se coordina mejor con otras acciones de ámbitos como la publicidad, el marketing de contenidos o las relaciones con los medios de comunicación, y se establecen sinergias con las que se logra amplificar la notoriedad de la acción.
- *Medición y evaluación.* El seguimiento de la acción de *influencer marketing* puede y debe hacerse en tiempo real, para poder evaluar de forma constante la consecución de los objetivos de comunicación previstos para, si es preciso, replantearse o rectificar la estrategia a tiempo.

El establecimiento inicial de objetivos claros y medibles será también la clave para analizar el retorno de la inversión y poder analizar qué funciona mejor y qué no.

Caso práctico: Fotocasa, desde informes inmobiliarios a fiestas con Alaska y Mario

El portal inmobiliario Fotocasa genera contenidos sobre la evolución del precio medio de la vivienda en España, tanto en venta como en alquiler, que presenta en rueda de prensa y distribuye a los medios de comunicación e *influencers* para posicionar al portal como referente informativo. Además, también publica contenido generado por los propios *influencers* del mercado inmobiliario, con acciones como «El libro blanco del alquiler» (Fotocasa, 2017) para el que la firma cuenta con los expertos como autores del libro, pactando con ellos cómo viralizarlo.

Figura 7. Photocall de la #fotocasaParty con Alaska y Mario



Fuente: Fotocasa

Más allá del sector inmobiliario, y con el objetivo de llegar a un público más amplio, Fotocasa también organiza acciones específicas con *influencers*, como el evento #FotocasaParty que celebra la inauguración de la nueva casa de una pareja de famosos, encontrada a través del portal. Los protagonistas de la primera edición de la #fotocasaParty, en 2016, fueron Alaska y Mario Vaquerizo; y los de la segunda edición, en 2017, Lidia Torrent y Matías Roure, del programa de televisión *First Dates*. Ambos eventos, a los que se convocó también a medios de comunicación, se difundieron sorteando entradas vía redes sociales entre los usuarios de las plataformas.

Anaïs López, responsable de comunicación y prensa de Fotocasa, explica que, además, la implicación de famosos permite a la marca llegar a un público más amplio, «los *brand ambassadors* como Alaska & Mario juegan un papel clave para nosotros para poder llegar de una manera sencilla, fácil y amigable al usuario final. Es una manera de humanizar y personalizar la marca de la mano de personajes conocidos que, además, en este caso son usuarios de Fotocasa y ellos mismos se sienten muy identificados con la marca. Así, la colaboración nació de forma muy natural. Otro *ambassador* que hemos tenido ha sido Fabián León, exconcursante de *Masterchef* y finalista de la primera edición de este programa. En este caso, la colaboración surgió por su parte al lanzarnos a nosotros y otros portales inmobiliarios un reto vía Twitter para ayudarle a encontrar piso de alquiler en Madrid en menos de 15 días. Fotocasa finalmente fue quien le encontró piso en el tiempo establecido y, a cambio, Fabián realizó en las oficinas de Fotocasa un *showcooking* al que asistieron medios de comunicación, *instagrammers* y trabajadores. Sin duda, son acciones que acercan la marca al consumidor y refrescan su imagen [...]. No hacemos un *one shot*, sino una acción de tres meses, incluyendo por ejemplo cápsulas, acciones en redes sociales, concurso con seguidores para lograr invitaciones al evento y convocatoria a medios de comunicación».

Caso práctico: Infojobs y el diálogo con el usuario

InfoJobs es la plataforma líder para encontrar oportunidades laborales en España, con más de 2.600.000 empleos anuales. Más de 70.000 empresas recurren a InfoJobs para encontrar al mejor talento. InfoJobs cuenta casi con un millón de fans en redes sociales. Cada mes tiene más de 40 millones de visitas (más del 70 % proceden de dispositivos móviles) y 350 millones de páginas vistas, y cada día la visitan un promedio de 750.000 usuarios únicos.

Nilton Navarro, *social media manager* de InfoJobs, señala que, en materia de comunicación, su marca, «igual que las personas, se guía por unos valores y una personalidad muy concreta».

El tono positivo, el acompañamiento, la transparencia y la innovación son las claves del diálogo con el usuario. Según Navarro, «el tono de comunicación es parte de nuestra marca personal. Aquello que decimos y, sobre todo, cómo lo decimos nos define. Nuestro tono es una parte esencial de nuestra marca y cuidamos cada mensaje que comunicamos. Somos positivos. Nuestro objetivo es ayudar a las personas. Acompañarlas. Siempre buscamos el lado positivo de las cosas. A todos los que somos parte de InfoJobs nos mueve el optimismo y la pasión por lo que hacemos. ¡Somos InfoJobbers! Somos cercanos. Trabajamos por y para las personas. Por eso nos esforzamos por permanecer cerca de ellas y por ser accesibles. La empatía es un valor fundamental en InfoJobs. Somos directos. En InfoJobs lo que hay es lo que ves. Creemos en la transparencia y la honestidad y actuamos siempre con sentido común y coherencia. Estas son nuestras claves para ganarnos la confianza de todos aquellos que acuden a nosotros. Somos innovadores. Aspiramos a sorprender porque sabemos que la innovación es imprescindible para conquistar cualquier logro. Solo es

posible avanzar imaginando un futuro mejor y, para llegar lejos, hay que lanzarse a la piscina a probar cosas nuevas».

Figura 8. Nilton Navarro, *social media manager* de Infojobs



Fuente: Infojobs

Para Navarro, este enfoque dialogante con el usuario resulta, además de eficaz, enriquecedor. «Me gusta ser Social Media Manager & Content de InfoJobs porque ayudamos a miles de personas a encontrar trabajo y a mejorar su vida profesional. Y ayudamos a miles de empresas a encontrar al mejor talento. Cada día voy a trabajar con mucha ilusión y buena vibra. Cuando me llegan tuits o mensajes directos agradeciendo a InfoJobs porque han encontrado trabajo o talento, o porque han superado una entrevista de empleo, es cuando me doy cuenta de que mi trabajo cobra sentido y me llena de satisfacción. En InfoJobs siempre tenemos presente a quién nos dirigimos y cómo lo hacemos. Para nosotros, el #SocialMedia es una actitud. Siempre tenemos actitud positiva para dar un buen servicio de atención al cliente 2.0.

Compartimos contenidos de actualidad, cercanos y entretenidos, para que se cierren más contratos de trabajo gracias a InfoJobs. Para nosotros cada contrato cerrado es una “alegría”. Queremos que cada año haya muchísimas alegrías con sonrisas de oreja a oreja».

Las ventajas de este diálogo permanente con el usuario son múltiples. Entre ellas, se potencia el «boca a boca» y la viralidad. Como explica Navarro, «es fundamental dar a nuestra comunidad contenido de calidad, que les ayude a conseguir su objetivo. Por eso hacemos diferentes acciones para acercarnos a nuestra comunidad y darles las mejores herramientas. Por ejemplo, hacemos *webinars* gratuitos (formación *online*) con los mejores especialistas del sector para ayudarles a mejorar su perfil personal y profesional. Los *webinars* nos han ayudado a humanizar la marca, a acercarnos a nuestra comunidad, a que nos recomienden y a que nos conozcan personas que no estaban en InfoJobs. Como regalo especial en redes sociales, hemos sido en varias ocasiones Trending Topic en España con los *webinars*».

5. Marketing de contenidos y *branded content*

Desde el premonitorio título del ensayo que Bill Gates publicó en la web de Microsoft, «El contenido es el rey» (Gates, 1996), las marcas han ido adquiriendo cada vez más conciencia de que sus públicos objetivo recurren a la red básicamente en busca de información y entretenimiento; en definitiva, en busca de contenidos no comerciales. Partiendo de esta premisa se ha ido gestando el denominado *marketing de contenidos*. Entre sus primeras definiciones destaca la formulada por Joe Pulizzi, uno de los máximos referentes en la materia, que considera que consiste en

la «creación y distribución de contenido relevante y valioso para atraer, adquirir y llamar la atención de un público objetivo bien definido» (Pulizzi, en García, 2017).

Pulizzi resalta el hecho de que, a pesar de que esté al servicio de los objetivos de marketing, los contenidos no deben centrarse en la venta: «el marketing de contenidos es el arte de comunicarse con los consumidores sin venderles» (Pulizzi, 2013). En la misma línea, Harad define de esta forma el marketing de contenidos, y además introduce el factor de la periodicidad, «el marketing de contenidos es el arte y la ciencia de compartir con regularidad información valiosa con su público objetivo, que se alinea con y refuerza su marca. Se trata de comunicar sin vender, un enfoque de dar para generar interés, atraer prospectos y construir confianza. Es una fe de que compartir sus conocimientos resultará en acciones generadoras de ingresos por parte de su audiencia y la eventual recompensa de obtener clientes leales» (2013, pág. 18).

Eva Sanagustín sostiene que el marketing de contenidos ayuda a atraer a personas interesadas en la empresa cuando se crean contenidos de valor sin apenas mencionar la marca. «Cuando un usuario se sienta atraído por su contenido y consiga conectar con él, porque resuelve sus dudas o resulta un apoyo sobre lo que necesita, buscará la forma de seguirles la pista porque comenzarán a ser relevantes para él. Le seguirá en medios sociales o se apuntará a su *newsletter*, lo hará casi sin que se lo pida, sin que haga ninguna promoción» (2013, pág. 21).

Para García (2017), la estrategia de marketing de contenidos debe partir de un análisis de la situación, de la competencia y la reputación, de una definición de objetivos y público objetivo, de la definición de contenidos propios y formatos, así como de una política de medición de los resultados. En definitiva, son los

pasos de investigación, planificación, ejecución y evaluación del modelo RACE marstoniano (Marston, 1963) que se han expuesto en el capítulo 2, dedicado a la estrategia de comunicación.

En cuanto a la tipología de los contenidos, existen múltiples clasificaciones, según los distintos formatos que se utilicen, que pueden ser de texto, audiovisuales o interactivos; que tengan en cuenta el canal de distribución donde se publiquen, ya sea *offline* u *online* (en web, medios digitales o redes sociales) y móvil (web o aplicaciones); o que tengan en cuenta sus objetivos, que pueden querer informar, educar o entretener (Sanagustín, 2013, págs. 25-45).

Pero, sin duda, una de las clasificaciones de más utilidad en la práctica responde a la autoría de los contenidos. Los contenidos que se utilicen para atraer al público pueden ser de elaboración propia o ajena. En este último caso estaremos realizando lo que se denomina *curación de contenidos*, que consiste en compartir contenidos de terceros en la estrategia de marketing de contenidos. El origen de la expresión curación de contenidos proviene del *Manifiesto for the content curation* de Rohit Bhargava: «En un futuro próximo, los expertos prevén que el contenido en la web se duplicará cada 72 horas. [...] Habrá quien se dedique, no a crear más contenido, sino dar sentido a todo el contenido que otros están creando. Para encontrar el contenido mejor y más relevante y llevarlo adelante. Las personas que eligen asumir este papel serán conocidas como curadores de contenido. [...] Un *content curator* es alguien que encuentra, agrupa, organiza y comparte continuamente el contenido mejor y más relevante sobre un tema específico online» (2009).

Guallar y Leiva-Aguilera (2014) resumen el proceso de curación de contenidos en la metodología de las 4S: *Search* (búsqueda), *Selection* (selección), *Sense Marketing* (caracterización) y *Share* (difusión). Muestran que existen y se crean múltiples herramientas

para la búsqueda, selección, presentación y difusión de contenidos. En la práctica, las fronteras entre el marketing de contenidos y conceptos relacionados con él, que abordaremos a lo largo de este epígrafe, como el *inbound marketing*, el marketing viral, o el *branded content* (Regueira, 2011), están difuminadas. Así definía el término *inbound marketing* en 2006, por primera vez, la empresa de marketing digital Hubspot: «En vez de los viejos métodos del *outbound marketing* de comprar avisos, adquirir listas de correos electrónicos y rezar por conseguir oportunidades de ventas, el *inbound marketing* se concentra en crear contenido de calidad que atraiga a la gente a tu compañía y tus productos, donde ellos naturalmente quieren estar. Al compaginar el contenido que publicas con los intereses de tus clientes, atraes en forma natural ese tráfico hacia tu sitio que luego puedes convertir, cerrar y complacer con el tiempo» (2017).

De acuerdo con Sanagustín, «el marketing de contenidos suele definirse muchas veces como una parte del *inbound marketing* porque este último lo utiliza en la fase de captación de tráfico. El objetivo del *inbound* de conseguir *leads* —que en el entorno de los negocios se refiere a contactos interesados en los productos o los servicios de una empresa— no necesariamente lo tiene el marketing de contenidos» (Sanagustín; en Coll, 2017). Aunque los contenidos llevan acompañando al marketing desde siempre, ya que uno de los precedentes del marketing de contenido fueron las revistas corporativas, tal como recuerda León (2012), con la llegada de internet empezaron a adquirir un mayor protagonismo. En este sentido, en la red se popularizaron los blogs que, según la definición de la Real Academia de la Lengua Española son «sitios web actualizados periódicamente que recopilan textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo, por orden cronológico, primero el más reciente». El término *blog* deriva del neologismo

weblog, acuñado por Barger en 1997, según la Wikipedia, para distinguir esta tipología concreta de sitio web. Con la irrupción de las redes sociales se convirtieron en un eje de las operaciones en redes sociales. Marquina se hace la siguiente pregunta: «¿Los blogs siguen teniendo la misma importancia con la llegada de otros medios sociales tipo Facebook, Twitter...? La respuesta es sí. Un blog puede llegar a convertirse en nuestro campo base por el cual vayan girando todas nuestras estrategias sociales y así tener un mayor control sobre los contenidos, los usuarios y las visitas que recibimos» (2013, pág. 35).

Otro campo destacado en torno al contenido es el *branded content*. Regueira (2011) considera el *branded content* como un proceso por el que la marca elabora un mensaje, y lo coloca en los medios comprando espacios publicitarios.

Aunque su auge haya despuntado en los últimos años, el *branded content* es un campo de actuación que existe desde hace décadas. Regueira sostiene que debemos remontarnos al año 1929 y a las historietas del viñetista Elzie Crisler Segar de Popeye El Marino para encontrar sus orígenes, como tira cómica en el diario *New York Evening Standard*, que hizo que la venta de espinacas se multiplicara por diez gracias a las aventuras del marinero.

Otra propuesta, ya histórica, de gran éxito de *branded content* en España ha sido y es, según Ros (2014), «La carta de los Reyes Magos de El Corte Inglés». Actualmente, la marca Red Bull ha llegado a ser considerada la reina del *branded content* gracias a acciones tan notorias como el salto desde la estratosfera de la misión Red Bull Stratos, y su caso es tan excepcional que Perea la considera más una marca de generación de contenidos que de venta de bebidas energéticas (Perea, 2013).

Reyes (2013), por su parte, sostiene que el *branded content* no puede ser una acción aislada, sino que debe fusionarse de manera

complementaria con una estrategia de comunicación 360, como concluye también la presente investigación doctoral para el sector de la nueva economía.

De acuerdo con Reinares (2012), actualmente las fronteras entre este formato —que considera publicitario— con técnicas propias de las relaciones públicas se difuminan. Sin embargo, ADECEC (2015) lleva el *branded content* al terreno de las relaciones públicas. «*Branded content* es contenido producido, coproducido o auspiciado por la marca que, sin ser publicidad, transmite sus valores y posicionamiento entreteniéndolo, educando o formando al público al que va dirigido. La clave es que sea un contenido relevante y de interés. Que aporte valor, que conecte y que fomente la participación de los públicos generando comunidad en torno a la marca. No es, por tanto, un contenido publicitario, sino un contenido de valor que tiene detrás a una marca cuya esencia la legítima para proporcionar ese contenido. No es un marketing intrusivo, sino un contenido que es consumido libremente y proactivamente por la audiencia» (2015, pág. 7).

El *branded content* se encuentra, en la práctica, a caballo entre la publicidad y las relaciones públicas, de acuerdo con Balasubramanian (1994), que lo considera un formato híbrido, con las ventajas que atribuye Chartered Institute of Public Relations a las relaciones públicas. «Los profesionales de las relaciones públicas están en una posición privilegiada para aprovechar un mundo en el que la conversación y el diálogo han suplantado en gran medida a mensajes de arriba a abajo y de un solo sentido. Nuestras habilidades están firmemente arraigadas en el debate, la discusión y el arte de la persuasión. Siempre hemos operado a través de intermediarios en la entrega de noticias e información. Los intermediarios pueden haber cambiado y ampliado, pero esas habilidades son tan valiosas como siempre» (2013, pág. 24).

Caso práctico: Westwing, ¿e-commerce o revista de decoración?

Westwing es pertenece al grupo Westwing Group GmbH, fundado en Alemania en el año 2011 por la experta en decoración Delia Fischer, que supuso la creación de la primera plataforma europea de comercio electrónico dedicada exclusivamente al sector *home&living*.

Westwing lidera el mercado español de venta de muebles. Cada 5 segundos Westwing vende un producto en todo el mundo y cerca del 50 % de los ingresos se genera a través de dispositivos móviles.

Figura 9. #40preguntasmuyWestwing con Ágatha Ruiz de la Prada



Fuente: Westwing

El contenido es el eje central sobre el que gira además la estrategia de comunicación y relaciones públicas de Westwing. Entre los formatos más habituales de contenido de esta plataforma de decoración encontramos su propia web, que tiene aspecto de publicación electrónica,

más que de *e-commerce*, y sus vídeos de entrevistas «40 preguntas muy Westwing».

Alrededor de esta acción gira la estrategia de comunicación y relaciones públicas integrada de la firma. Tal como explica su directora de marketing, Beatriz Friol, «difundimos las entrevistas *40 preguntas muy Westwing* a través de redes sociales, difundimos nota de prensa e incluso organizamos eventos, como el almuerzo de prensa que convocamos con Ágata Ruiz de la Prada».

El portal de decoración apuesta claramente por la estrategia de generar contenido relevante. «Internamente lo definimos como: inspiración. Tenemos un equipo interno tanto de redactores como fotógrafos que nos permite generar rápidamente contenido relevante y adaptado a lo que busca nuestro público. Y los resultados que estamos obteniendo son muy buenos, cada vez tenemos más socios en la web y más seguidores en redes. Además el *engagement* o la implicación que tienen nuestros seguidores con nosotros es muy alto. Desde que las redes sociales han ganado peso una persona está sujeta a mucha más publicidad y por muchas vías diferentes, ahora ya no solo consume publicidad cuando ve la televisión o lee el periódico. Ahora la consume mientras está delante del ordenador, cuando abre su Facebook o Instagram, vamos... en cualquier momento», revela Friol.

6. Relaciones con socios e inversores

La comunicación con socios e inversores es clave en la nueva economía. Según datos de Startup Genome, recogidos por *Xataka* (Velasco, 2016), solo una de cada doce empresas emergentes

consiguen sobrevivir y convertirse en negocios sostenibles. De hecho, según Víctor Rodado, CMO y fundador de Upplication, sostiene que el dinero es la principal, y prácticamente la única causa por la que muere una empresa emergente.

Este campo de actuación es tan decisivo para su supervivencia que incluso se han desarrollado técnicas concretas, por ejemplo, para presentar el proyecto, entre las que destaca el *elevator pitch*. Este método consiste en exponer de forma clara, concreta y concisa el proyecto de la *startup* en un breve espacio de tiempo —de uno o pocos minutos—, equivalente al transcurso de una conversación de ascensor. Consiste, por tanto, en comunicar la esencia del negocio de forma atractiva en un tiempo récord, para captar la atención e interesar a futuros socios o inversores. Pincus señala además la necesidad de mantener el mensaje actualizado y de estar preparado para adaptarlo, transmitiendo emoción, a cualquier audiencia, en cualquier momento: «Cada negocio crece y cambia, y tu tono necesita crecer y cambiar con él. Puede tener el logotipo más creativo, el slogan más hábil, los folletos más deslumbrantes y el sitio web más vanguardista, pero si su presentación no está actualizada, se está perdiendo una de las oportunidades más importantes. [...] A medida que cambien las necesidades y expectativas de su audiencia, asegúrese de cambiar la forma en que habla de su negocio. Su lenguaje, su enfoque y lo que elija destacar para una audiencia en particular tiene que cambiar con el tiempo. ¿Cómo transmites la emoción y despiertas el interés de quienes están fuera de tu organización? ¿Qué resaltas? ¿Qué dejas afuera? ¿Y cómo cambian esas elecciones con tu audiencia?» (2017).

El gurú de la nueva economía, Guy Kawasaki, inversor en Silicon Valley y autor de referencia en el ámbito del marketing, compara estas presentaciones a inversores con una cita a ciegas.

En una charla con el Centro de Estudios Empresariales de la Escuela de Negocios de Stanford, Kawasaki compartió un decálogo de recomendaciones (Chipman, 2016) para perfeccionar el discurso en el particular Tinder de los negocios de la nueva economía:

1) *Haz los deberes*. «Tienes que entender a tu público y, gracias a Dios, hay algo llamado LinkedIn», señala Kawasaki.

2) *Escenario*. Según Kawasaki, antes de plantear la presentación hay que hacerse tres preguntas básicas: ¿Cuánto tiempo tengo? ¿Cuáles son las tres cosas más importantes que puedo explicar? ¿Pueden contestar sus preguntas hasta el final?

3) *Storytelling*. En cuanto al contenido del discurso, Kawasaki aboga por contar historias sobre cómo y por qué se creó la compañía.

4) *Regla del 20/10/30*. La proporción recomendable es que si la charla es de 20 minutos, haya 10 diapositivas con un tamaño de letra ideal de 30 puntos.

5) *El portavoz*. Kawasaki es especialmente tajante en este punto: «Si su CEO no puede presentar todo acerca de las 10 diapositivas que verá (el mercado, la tecnología, el marketing, la presentación de productos, las finanzas), si su CEO no puede cubrir esos temas, necesita un nuevo CEO».

6) *Perspectiva*. Para calibrar el nivel de detalle correcto de la charla, Kawasaki aconseja que se coja perspectiva al respecto, como «el avión que vuela de 1,000 a 5,000 pies».

7) *¿Y qué?* «Imagina que hay un pequeño hombre o mujer en tu hombro que cada vez que dices algo, él o ella hacen la pregunta, “¿Y qué?”. Tienes que responderles», recomienda Kawasaki.

8) *Practicar*. Kawasaki señala que no se está preparado hasta que no se ha realizado el *pitch* 25 veces realmente tranquilo.

9) *Escucha activa y tomar notas.* Hay que escuchar al interlocutor y tomar notas. «O al menos tomar notas falsas», dice Kawasaki. «Porque lo que eso comunica es que me estás tomando en serio. Si veo que tomas notas cuando hablo, mi conclusión es ¿qué? Eres inteligente. Si no te veo tomando notas, mi única conclusión es que no soy inteligente», explica.

10) *Empezar de cero.* «Después de unas pocas presentaciones, es como si todo estuviera acumulado y usted está agregando diapositiva tras diapositiva, y muy pronto ya no será el 20/10/30», dice Kawasaki. «Deberías tirarlo todo y comenzar de cero. Porque entonces dejarás que tu subconsciente recuerde lo que es más importante», concluye.

En cada *elevator pitch*, en cada ronda de financiación, las *startups* se juegan el despegue y la continuidad de su proyecto. Las relaciones con los inversores, por tanto, son totalmente estratégicas. De acuerdo con Cutlip y Center, constituyen «una parte especializada de las relaciones públicas corporativas que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con accionistas y otras figuras de la comunidad financiera para maximizar el valor de mercado» (2001, pág. 57).

En la comunicación con inversores, la medición del cumplimiento de los objetivos de comunicación tiene un papel crucial. De acuerdo con Cutlip, las relaciones públicas tienen entre sus objetivos ayudar al sector empresarial a crear un entorno en el que los accionistas e inversores se muestren satisfechos con el rendimiento del capital invertido (Cutlip y Center, 2001, pág. 57). En este sentido, las métricas de evaluación de las acciones de relaciones públicas juegan un papel esencial para mostrar el retorno de la inversión en comunicación a los inversores.

En este ámbito de actuación, centrado en las relaciones con los inversores, hay que tener en cuenta, además, de acuerdo con Estanyol, García y Lalueza, que «otra característica peculiar es el poco margen que existe, en muchos casos, para decidir qué comunicar y qué no [...] a sus accionistas» (2016, pág. 45).

Destacar también, en el caso concreto de las *startups*, la tipología específica denominada *media for equity*, expuesta en el epígrafe centrado en la disciplina publicitaria, en virtud de la cual grandes grupos de comunicación se convierten en accionistas de la empresa de la nueva economía a cambio de cederles espacio publicitario. Esta práctica afecta lógicamente al planteamiento de otros campos de actuación de comunicación de marketing, empezando obviamente por las campañas publicitarias, pero también en relación a otros campos de actuación clave como son el marketing de contenidos, el *branded content* y las relaciones con los medios de comunicación.

Caso práctico: Glovo capta inversores

La comunicación con inversores es una de las claves del éxito del negocio de Glovo, que ha traspasado las fronteras españolas atrayendo a dos de los mayores fondos de capital internacionales que han entrado en el accionariado de la startup barcelonesa.

Fundada en Barcelona en enero de 2015, Glovo ha revolucionado la forma de consumir de los habitantes de las ciudades en las que opera, con un servicio de entregas y recados que da la posibilidad de pedir lo que cada uno desee, cuando quiera y donde quiera. Entre otros, la compañía japonesa Rakuten, patrocinadora del FC Barcelona, y el fondo de inversión chino-francés Cathay Innovation, ambos comprometidos en apoyar los negocios digitales, han visto en Glovo un modelo

de negocio innovador en el que participar para promover su desarrollo. Oscar Pierre, cofundador y CEO de Glovo, ha añadido: «estamos muy ilusionados por contar con el respaldo de estos nuevos inversores que también nos ayudarán a impulsar nuestra proyección internacional y celebramos que sigan confiando en nosotros nuestros inversores actuales».

Figura 10. Óscar Pierre, cofundador y CEO de Glovo



Fuente: Glovo

7. Gestión de la comunicación de crisis

La Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM, 2008) define crisis como una «situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación».

Cada día se producen crisis. Y muchas de ellas trascienden y afectan gravemente a la reputación (Wilcox *et al.*, 2012). El

Institute for Crisis Management (ICM) estima que cada año los medios de comunicación de todo el mundo publican más de 6.000 casos de crisis. Si a ello le sumáramos las constantes crisis de comunicación que se producen en las redes sociales y que no llegan a cubrir los medios, la cifra sería desorbitante.

De acuerdo con Seitel, es importante diferenciar entre crisis previsibles y no previsibles: «Cuando surge una crisis, suele ser inesperadamente. A menudo es un desastre natural: un tornado o un huracán. A veces es un desastre provocado por una persona: un robo, una malversación de fondos o una gran pérdida. Con frecuencia, la primera noticia que recibe sobre el acontecimiento el profesional de las relaciones públicas es una llamada de los medios de comunicación que quieren saber cuál va a ser la acción inmediata que se va a realizar» (2002, pág. 129).

Por tanto, ¿Se pueden prever con antelación estas situaciones de crisis? La mayoría sí. De acuerdo con el ICM, de cada diez situaciones de crisis, cerca de nueve eran previsibles (Wilcox *et al.*, 2012, pág. 271) y, por tanto, su gestión podía haberse planificado con antelación.

El Institute for Crisis Management, citado por Wilcox, Cameron y Xifra, consiguió cuantificar la proporción de crisis sorpresivas frente a la crisis con preaviso: «El resultado no deja lugar a dudas: de cada diez situaciones de crisis, cerca de nueve son previsibles» (Wilcox *et al.*, 2012, pág. 271). Lalueza recomienda la técnica de ponernos en el peor escenario posible, que resulta de utilidad tanto para detectar riesgos como para dotarnos de instrumentos que nos permitan concienciar de ellos a la organización (2017).

La gestión efectiva de las crisis consta de diversas fases que empiezan por la detección de riesgos, y prosiguen con la detección de señales, preparación y prevención, contención de daños, recuperación y el aprendizaje (Mitroff y Pearson, 1995).

La detección y evaluación de riesgos, tanto internos como externos, es la base de cualquier plan de prevención y, en el caso de la comunicación de crisis, debe ir acompañada de una constante monitorización de todos los canales digitales y los externos, incluyendo la escucha activa del mapa de públicos. Si logramos prever los posibles daños estaremos mucho mejor preparados para manejarla.

¿Y si no hemos previsto la crisis? Entonces entraremos, de forma imprevista pero ineludible, en la fase de gestión. No contaremos con una hoja de ruta previamente establecida, pero aún estaremos a tiempo de manejarla e, incluso, de revertirla y salir reforzados en nuestra reputación. Por mucho que se pretendan ignorar, las crisis no desaparecen por arte de magia.

Si no estábamos preparados igualmente deberemos empezar por la monitorización y la escucha activa, a través de todos los medios posibles: en las redes sociales, los empleados, los medios de comunicación y cualquier otro flujo de información que nos afecte. En paralelo, deberemos recabar con celeridad la información suficiente para determinar el alcance del problema.

Con la máxima información posible en la mano, es necesario establecer un comité de crisis, que defina, cuanto antes, la estrategia más adecuada, con una actitud constructiva y creativa que permita vislumbrar si hay alguna posibilidad de revertir la crisis.

Mantener la calma es clave. De acuerdo con Espinós (2018), el miedo es el gran enemigo de la comunicación, como también lo son otros factores, entre ellos la falta de escucha, la impudencia o la improvisación.

La actitud ante las crisis es, por tanto, esencial.

En cuanto al mensaje, puede ser proactivo o reactivo, según se decida estratégicamente, pero es imprescindible que sea coherente,

correcto y concreto, y tenga en cuenta a cada uno de los públicos, tanto internos como externos.

Una vez superada la crisis de comunicación, no solo debere-
mos evaluar los daños causados, sino también la propia estrategia
para aprender de los errores y de los aciertos.

Caso práctico: El cambio de actitud de Uber

La tecnológica de transporte Uber se vio afectada en 2017 por crisis de comunicación de toda índole (Jiménez, 2017). A las constantes batallas legales para operar en distintos lugares del mundo, se sumaron escándalos sexuales y de acoso laboral y problemas de seguridad que afectaron a la privacidad de los datos de sus usuarios. La crisis de reputación desembocó en la dimisión como CEO de su fundador (Expansión, 2017).

El varapalo final llegó con la retirada de su licencia en su principal bastión, Londres (EFE, 2017). Ante esta situación, el nuevo CEO de la compañía, Dara Khosrowshahi, publicó, en forma de anuncio, una carta abierta dirigida a todos los londinenses:

«Queremos agradecer a todos los que usan Uber por su apoyo durante los últimos días. Ha sido increíble escuchar sus historias de Uber mejorando vidas en toda la ciudad —de los conductores que utilizan nuestra aplicación para ganarse la vida, a los jinetes que confían en nosotros para llegar a casa después de una noche de seguridad.

Mientras Uber ha revolucionado la forma en que la gente se mueve en ciudades de todo el mundo, es igualmente cierto que tenemos cosas equivocadas en el camino. En nombre de todos en Uber a nivel mundial, pido disculpas por los errores que hemos cometido.

Apelaremos la decisión en nombre de millones de londinenses, pero lo hacemos con el conocimiento de que también debemos cambiar. Como el nuevo CEO de Uber, es mi trabajo ayudar a Uber a escribir su próximo capítulo.

No seremos perfectos, pero te escucharemos; buscaremos ser socios a largo plazo con las ciudades que servimos; y vamos a dirigir nuestro negocio con humildad, integridad y pasión.

Aquí en Londres ya hemos comenzado a hacer más para contribuir a la ciudad. Los vehículos accesibles para sillas de ruedas están en el camino y nuestro Plan de Aire Limpio ayudará a combatir la contaminación.

Usted tiene mi compromiso de que trabajaremos con Londres para hacer las cosas bien y mantener esta gran ciudad global moviéndose con seguridad» (Rodríguez, 2017).

Figura 11. Vehículo de Uber



Fuente: Uber

8. Responsabilidad social corporativa

El gurú del marketing moderno, Philip Kotler, considera que la comunicación basada en valores permite conectar con el público objetivo en un contexto en el que las marcas son conscientes de la importancia que tienen las preocupaciones y deseos humanos en ámbitos como la creatividad, la cultura, el patrimonio y el medio ambiente (Kotler *et al.*, 2010). Para Kotler, esto conlleva poner en marcha técnicas propias del marketing 3.0, con los valores como elemento central.

En la misma línea, Capriotti destaca la importancia de la vertiente social de la organización, que influye en la imagen que tienen sus públicos y en su reputación: «Los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con la organización y no solo con el producto o servicio. Se produce, así, una ampliación del campo de acción de las organizaciones. La empresa se introduce en la sociedad no solo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante» (1999, pág. 9).

La reflexión académica sobre el concepto de responsabilidad social se inicia a mediados del pasado siglo, a partir la obra *Social Responsibilities for the Businessman* (1953), de Howard R. Bowen, considerado el padre de la responsabilidad social corporativa (Comunica RSE, 2015).

Cuando Edward Freeman asentó las bases teóricas del término *stakeholder* para definir en una acepción amplia cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización —grupos de interés público, protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros— (Freeman, 2010, pág. 31).

Sobre la responsabilidad social corporativa siempre ha planeado la sombra de la sospecha. Expresiones como lavado de imagen, cortina de humo o interés oculto surgen a menudo cuando una empresa decide hacer alguna acción destacada de marketing social (Coll, 2012).

Entre los más críticos con el concepto de responsabilidad social corporativa encontramos al economista Milton Friedman, que defiende que la única responsabilidad social de la empresa es maximizar beneficios: «en una economía libre, solo hay una única responsabilidad social de los negocios: usar sus recursos e involucrarse en actividades direccionadas en aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga en una competencia abierta y libre, son decepción ni fraude» (Friedman, 1970). No obstante, de acuerdo con Porter y Kramer, la responsabilidad social corporativa comporta ventajas y se ha convertido incluso en vía de expiación en la gestión de la reputación de muchas organizaciones: «Los enfoques predominantes de RSC están tan fragmentados y tan desconectados de los negocios y de la estrategia que oscurecen muchas de las mejores oportunidades que tienen las empresas para beneficiar a la sociedad. Si en lugar de eso las corporaciones analizaran sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSC puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. La mayor atención corporativa a la RSC no ha sido totalmente voluntaria. Muchas empresas se dieron por enteradas solo después de su sorpresa ante la respuesta pública por asuntos que anteriormente no habían considerado como parte de sus responsabilidades empresariales. Nike, por ejemplo, enfrentó

un amplio boicot de los consumidores después de que *The New York Times* y otros medios reportaron prácticas laborales abusivas de algunos de sus proveedores indonesios a principios de los 90» (2006, pág. 4).

La responsabilidad social corporativa y la comunicación están íntimamente relacionadas. De acuerdo con Lalueza, las acciones de responsabilidad social corporativa constituyen, en sí mismas, acciones de relaciones públicas (Lalueza, 2017).

Caso práctico: Holaluz, RSC en el ADN

La eléctrica de energía verde Holaluz apuesta por el autoconsumo y la movilidad eléctrica. Holaluz quiere acompañar a sus clientes en el camino hacia un nuevo modelo sostenible en el que cada uno pueda administrar y poseer su propia energía, convirtiéndose en *prosumidores* en lugar de en consumidores.

El desafío del grupo es crear un sistema que se convierta en un nuevo estándar para la vida de las personas que se sustente en el uso racional de la energía, el almacenamiento y la autoproducción.

La responsabilidad social corporativa es, de hecho, su razón de ser. ¿La clave para comunicarla? Predicar con el ejemplo. Así lo explicaba Carlota Pi, cofundadora y CMO de Holaluz, en el CEOTalks del Foro de Recursos Humanos de Fomento del Trabajo: «hay un proverbio africano que nos gusta mucho que dice: “la palabra convence, pero el ejemplo arrasa”. Siguiendo con esta filosofía, creemos que no necesitamos decir lo buenos que somos si realmente lo somos. Practicamos una comunicación con hechos, gracias a que todo lo que hacemos está impregnado de nuestros valores» (Carlota Pi, en Foment del Treball, 2017).

Figura 12. Los fundadores de Holaluz: Ferran Nogué, Carlota Pi y Oriol Vila



Fuente: Holaluz

9. Visión global de la comunicación

Una de las características que definen la nueva economía (Kelly, 1999) es su carácter global. En este sentido, la coordinación de la estrategia global de la comunicación en la nueva economía, así como la ejecución y la adaptación de las acciones de comunicación a los distintos países es una de las claves del éxito.

Para realizar esta labor, especialmente en el ecosistema *startup*, la coordinación entre los equipos de distintos países puede basar su funcionamiento en los mismos principios por los que se rige la estructura flexible, colaborativa y poco jerarquizada que hemos detectado en la forma de trabajar y coordinarse entre los profesionales encargados de la ejecución de las acciones de las diversas disciplinas y de los distintos campos de actuación de la estrategia de comunicación de la nueva economía.

Según una investigación publicada en la revista académica *Public Relations Review* (Kiesenbauer y Zerfass, 2015), los líderes de comunicación emergentes aún comprenden una amplia gama de personalidades, por lo que sus autores concluyen que las relaciones públicas son todavía un campo naciente y que están lejos de ser institucionalizadas, en un sentido sociológico, por una identidad colectiva, por un conjunto de interpretaciones cognitivas compartidas de la profesión y su papel. También consideran que es obvio que la gestión de la comunicación ha avanzado menos en la práctica de lo que sugieren muchos libros de texto y autorretratos de organizaciones y asociaciones profesionales.

Sin embargo, la investigación sí pudo identificar una serie de retos comunes expuestos por los líderes de comunicación de cuarenta empresas emergentes objeto de estudio:

- Dar una imagen clara de (liderazgo en) comunicación estratégica.
- Establecer la gestión del talento en los departamentos de comunicación.
- Reevaluar la relevancia de las habilidades periodísticas en la era digital.
- Fortalecer las redes internas.
- Establecer nuevas rutinas de trabajo para equilibrar vida personal y profesional.

Caso práctico: Byhours se internacionaliza

Byhours es la plataforma digital y la aplicación móvil internacional que permite reservar microestancias en más de 3.000 hoteles en packs de 3, 6 y 12 horas. Esta empresa emergente ha introducido el sistema

de «pago-por-uso» en el sector hotelero, para que el usuario pueda decidir la hora de entrada y salida de la habitación y pagar solo por el tiempo que está en ella.

Figura 13. Xavier Colomé, CMO en Byhours



Fuente: Byhours

Xavier Colomé, CMO en Byhours, señala que «cuando una *startup* como Byhours valida su modelo en su país de origen, eventualmente querrá crecer y empezar a asaltar otros mercados en busca de negocio. En el caso de Byhours el proceso de internacionalización ha sido uno de los mayores retos a los que nos hemos enfrentado, ya que el éxito de la empresa depende de lo rápido y eficiente que demuestre su expansión a otros países. En Byhours hemos tomado una estrategia que

permite evolucionar un mercado desde destino hasta mercado consolidado (y lo más importante, rentable). Pero antes de hacer nada, es clave seleccionar bien el primer paso a dar. Muchas *startups* españolas empiezan su expansión a países vecinos: Francia e Italia principalmente. Muchas otras optan por maximizar el efecto del idioma y expandirse primero a América Latina. En el caso de Byhours la selección de un nuevo mercado es el resultado de un cuidadoso análisis e investigación, ya que si hay algo que hemos aprendido es que una vez arrancas en un país, ya no hay marcha atrás».

Byhours ha optado, ayudada por la tecnología, por un modelo de gestión centralizado desde Barcelona. «En nuestro caso —explica Colomé— todas las operaciones se llevan desde Barcelona, y no tenemos oficinas ni personal en los 20 países donde actualmente operamos. Es decir, que la captación de hoteles, de clientes, la atención a usuarios, los desarrollos técnicos y las operaciones, se llevan desde una sola oficina que da servicio a 3 continentes y 9 zonas horarias. Para poder llevar a cabo este tipo de crecimiento centralizado, pero que mantenga la relevancia local, hemos creado un equipo en el que se reflejan todas las nacionalidades en las que trabajamos. Al estar en la oficina nos aseguramos de que todos los miembros del equipo se empapen de la cultura de la empresa, y la lleven a cada uno de sus países. Así tenemos un Byhours con muchos sabores, y no muchos sabores de Byhours».

Como conclusión, su misión como CMO es lograr «convertir el servicio que ofrecen en tendencia global: hemos desarrollado el equipo, los procesos, la tecnología, el modelo de negocio y las operaciones para hacer de las microestancias una tendencia mundial. Creemos que la flexibilidad y la aplicación de este modelo en la industria hotelera ha llegado para quedarse, y en Byhours estamos haciendo posible este futuro».

10. Comunicación y marketing interno

El capítulo sobre técnicas de marketing y comunicación en la nueva economía se cierra abordando cómo gestionar los flujos de información y de relaciones dentro de la organización (Redding, 1972; Béon, 1995; Villafañe, 2005; Almenara, 2017).

El nuevo contexto interconectado obliga, aún más si cabe, a «situar a las personas en el centro y entender que la web 2.0 es el nuevo paradigma, imperante ya en la sociedad, de relación, de participación y de comunicación entre ellas». (Bustínduy, 2010), puesto que la irrupción de internet, las redes sociales y la tecnología móvil han instaurado un nuevo paradigma comunicacional con la participación como máximo exponente.

Mejorar la comunicación interna es todo un reto. Ser capaz de dotar a los miembros de la organización de las herramientas de comunicación e información necesarias para que se conviertan en aliados y prescriptores de la marca requiere del compromiso de toda la organización y de profesionales que consideren al empleado como un cliente interno.

La comunicación interna cubre múltiples funciones. La primera de ellas es la función informativa, que engloba cualquier tipo de mensaje de tarea o mantenimiento. Aunque parezca obvia y muy básica, es totalmente esencial, ya que su objetivo es lograr que el empleado sepa en todo momento cuál es su cometido dentro de la organización.

Pero la comunicación interna debe ir mucho más allá. La gestión de personas es una tarea compleja que requiere también de la gestión de la relación (Ramos y Carretón, 2009), que engloba tanto los protocolos de empresa, desde el reclutamiento hasta la salida del empleado de la organización, como la comunicación informal dentro de la misma.

Las técnicas y los canales que gestiona la comunicación interna que van desde el proceso de acogida, con el manual de bienvenida, las jornadas de acogida o la mentoría, a las diferentes comunicaciones orales y escritas, ya sean en canales *online* u *offline*, incluidas, por ejemplo, las intranets virtuales o las revistas corporativas, y la organización de eventos internos, entre otros de sus muchos y variados ámbitos de actuación (Coll, 2014).

La aplicación de las técnicas propias del marketing dentro de la organización da lugar al concepto de *marketing interno*, que tiene como fin tratar al empleado como a un cliente interno. Su objetivo es establecer y mantener vínculos positivos con los empleados. El *employer branding* (Sullivan; 2004; Mosley, 2014; Gupta *et al.*, 2014; Hunckler, 2015; Horstmann y Martín, 2017; Rodríguez-Tarodo *et al.*, 2018) es el concepto que define las acciones de comunicación que realiza una organización para gestionar su reputación interna con el objetivo de captar y retener el talento (Verma y Ahmad, 2016).

Teniendo en cuenta que los empleados son los prescriptores con mayor credibilidad para el consumidor, la defensa de los empleados (Frank, 2015, Greenberg, 2017) tiene como misión convertir a todos los miembros de la organización en embajadores de marca.

Y, por último, conviene recordar que el empleado es un público clave en momentos en los que hay que afrontar una crisis de comunicación.

Caso práctico: El barco de Playmobil de Wallapop

Este libro se permite la licencia de hacer referencia a Wallapop en dos de las once cápsulas inspiradoras con las que ejemplifica los diversos campos de actuación del marketing y la comunicación, porque considera a esta empresa emergente

barcelonesa como uno de los mayores referentes cercanos actuales de la nueva economía y porque es una de las que más talento ha atraído a sus filas.

Nada más entrar en las oficinas de Barcelona desde las que se mueven los hilos de esta plataforma de compraventa de segunda mano geolocalizada, llama la atención el protagonismo que tiene una vitrina en la que se expone un gran barco de Playmobil. La directora de comunicación y responsabilidad social corporativa de Wallapop, Jéssica Amador, explica que es el juguete con el que soñaba el CEO de la *startup*, Agus Gómez, y que de niño nunca tuvo. Su equipo se lo regaló, comprándolo en Wallapop.

Figura 14. Agus Gómez, cofundador y CEO de Wallapop



Fuente: Wallapop

Esta es una anécdota que resume perfectamente el concepto de *employer branding* y la importancia que tienen el liderazgo y la gestión de personas para esta empresa, basada en la flexibilidad y la interacción. Tal como destaca Cristina Sanahuja, *HR manager*

de Wallapop (Coll, 2017), «el equipo y el líder son la clave del éxito de una *startup*. Al líder lo hace el equipo. En Wallapop siempre nos hemos definido como una gran familia. Tenemos un grupo de *whatsapp* con todo el equipo desde el primer día. Hacemos dos *offsites* al año y organizamos torneos de diferentes deportes. Celebramos el día de los niños, hay salidas *afterwork* cada semana... e incluso nos tomamos unas *birras* con nuestros futuros compañeros como último paso antes de tomar una decisión en nuestros procesos de selección. Nuestras oficinas, como en la mayoría de *startups* tecnológicas, son un *open space*. Nadie tiene despacho propio. El *open space* favorece la conectividad, la interacción, la compartición del conocimiento, la integración de los equipos y el buen rollo. Encontrar gente con mucho talento, apasionada por su trabajo y con un gran sentido del compromiso no es tarea fácil. Se compite globalmente por el talento, así que una vez lo encuentras, hay que saberlo retener y eso no se consigue solo con unas bonitas oficinas, café y fruta gratis, una sala de juegos o una molona terraza donde hacer barbacoas. Realmente los retienes con una buena política de recursos humanos, donde sabemos y demostramos que nuestro equipo es el principal motivo por el que Wallapop está siendo un claro caso de éxito. Aplicamos una política basada en cuidar a nuestra gente, retribuirle como se merece, formarla y sobre todo siendo flexibles y comprensibles con sus necesidades. Por eso, la conciliación es fundamental en Wallapop. Tenemos flexibilidad y libertad horaria, y poco a poco, vamos introduciendo iniciativas que no persiguen otro fin que incentivar el bienestar de la gente».

Bibliografía

- Aced, C.** (2013). *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- ACPRI** (2016). *Normativa de protocolo de empresa*: cort.as/-6qwT.
- ADECEC** (2015). «Guía storytelling y branded content». En: cort.as/-6r_H.
- ADECEC** (2016). «Trabajar con influencers». ADECEC: cort.as/-6qt2.
- Aguado, G.; García, A.** (2009). «Del word-of-mouth al marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales». *Comunicación y Hombre* (vol. 7, n.º 5, págs. 41-51).
- Almenara, J.** (coord.) (2017). *Comunicación y marketing interno*. Barcelona: UOC.
- Alonso, M.; Miranda, A.** (2017). *La empresa colaborativa*. Madrid: Pearson.
- Arceo, A.** (2004). «Public relations in Spain: an introduction». *Public Relations Review* (n.º 30, págs. 293-302).
- Badi** (2018). *Badi unveils a new brand identity*: cort.as/-6qks.
- Bassat, L.** (2017). *El libro rojo de la publicidad (ideas que mueven montañas)*. Barcelona: Debolsillo (1994).
- Batievsky, A.; Lanzón, C.** (2006). *Bruce*. BMW X3 [anuncio de televisión]. cort.as/-6pdg.
- Benítez, E.** (2015). Economía colaborativa: límites urgentes. *Diario.es*: cort.as/-6qwm.
- Béon, P.** (1995). *Comment développer la communication interne*. París: Nathan.
- Berger, J.; Milkman, K. L.** (2012). «What makes online content viral?». *Journal of marketing research* (vol. 49, n.º 2, págs. 192-205).
- Bernays, E. L.** (1998). *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona: Editorial Gestión 2000 (1923, en inglés).
- Bhargava, R.** (2009). Manifesto for the content curator: The next big social media job of the future. *Influential marketing blog*: cort.as/-6r_T.
- Blanco, C.** (2014). «Media for equity». *Carlos Blanco*: cort.as/-6qmQ.
- Bowen, H. R.** (1953). *Social responsibilities of the businessman* (n.º 3).

- Bustínduy, I.** (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: UOC.
- Cabify** (2018). «Atentamente, Cabiby». En: cort.as/-6qwy.
- Capriotti, P.** (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P.** (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.
- Castells, M.** (2001). *La Galaxia Internet. Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Cid, G.** (2017). «Así se actúa en un atentado: este es el equipo humano tras @mossos y @emergenciescat». *El Confidencial*: cort.as/-6qx7.
- Coll, P.** (2012). «Marketing interno solidario: lo bueno funciona». *Revista de comunicación* (n.º 27, págs. 22-26).
- Coll, P.** (2014). *Gestión de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.
- Coll, P.** (2016). «La apuesta transmedia de Damm». *MK, Marketing+Ventas* (n.º 306, págs. 54-69).
- Coll, P.** (2017). «Marketing de contenidos como estrategia digital». Especial Directivos, n.º 1, Sección Coyuntura Empresarial. Editorial Wolters Kluwer España. En: cort.as/-6r_v.
- Coll, P.** (2017). «Wallapop, un modelo de gestión de personas en la nueva economía». *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos* (año n.º 30, n.º 317, 2017, págs. 60-63).
- Coll, P.; Micó, J. Ll.** (2018). *Estrategias de comunicación en la nueva economía: relaciones públicas y publicidad en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa*. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Costa, J.** (2007). «Pospublicidad. La era de la comunicación global». *Pensar la publicidad* (vol. 1, n.º 1, págs. 41-54).
- Clúster Audiovisual** (2018). «Zoom Marques». *Clúster Audiovisual*: cort.as/-6qtI.
- Cutlip, S. M.; Center, A. H.** (2001). *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

- Chipman, I.** (2016). «10 Steps to Perfect Your Startup Pitch». *Stanford Business*: cort.as/-6qvP.
- Dircom** (2008). *La gestión de la comunicación de crisis en España. Experiencia y prácticas de las empresas*. Madrid: Dircom.
- Drucker, P.** (2008). *Management, revised edition*. Nueva York: Collins.
- Echávarri, M.** (2016). «¿Tiene sentido el “media for equity”?». *Puro Marketing*: cort.as/-6qmq.
- EFE** (2017). «El fundador de Uber, Travis Kalanick, dimite como CEO». *Expansión*: cort.as/-6nCa.
- Eguizábal, R.** (2015). «Publicidad eficaz». *Pensar la publicidad* (n.º 9, págs. 7-8).
- Ehrhardt, J.** (2018). «When to use a key opinion leader vs an influencer». *Influencer DB*: cort.as/-6qtN.
- El País** (2017). «Uber, la regulación pendiente». *El País*: cort.as/-6qxV.
- Espantaleón, R.** (2006). «Humanizar las marcas o la moda emocional». *Anuncios* (n.º 1154, pág. 27).
- Espinós, D.** (2018). *Dar la cara es clave. Cómo comunicar sin miedo en situaciones de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.
- Estanyol, E; Garcia, E; Lalueza, F.** (2016). ¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa? Barcelona: Editorial UOC.
- Fernández, A. B; Bernácer, T.; Castellanos, D.; Romero A.** (2010). *El Protocolo internacional en la globalización económica*. Barcelona: Editorial UOC.
- Fombrun, C.; Van Riel, C.** (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Nueva York: Pearson-Financial Times.
- Foment del Treball** (2017). «Carlota Pi, CoFounder y CMO de Holaluz, protagoniza el segundo CEO Talks del Foro RRHH de Foment». En: cort.as/-6nDv.
- Fontán, M. A.** (2018). «El estado de la televisión en España 2017». *Kantar España Insights*: cort.as/-6qnA.

- Fotocasa** (2016). «El retoFotocasa reúne a los *instagrammers* de cocina y *lifestyle* más influyentes del momento». En: cort.as/-6quc.
- Fotocasa** (2016). «Este es el rincón favorito de Alaska & Mario, ¿cuál es el tuyo? MiRinconFavorito». En: cort.as/-6quU.
- Fotocasa** (2016). «FotocasaParty con Alaska & Mario». En: cort.as/-6qtf.
- Fotocasa** (2016). «FotocasaParty con Alaska & Mario. El evento». En: cort.as/-6quK.
- Fotocasa** (2016). «FotocasaParty con Alaska & Mario. Ganadores del sorteo». En: cort.as/-6quQ.
- Fotocasa** (2017). *Libro blanco: tendencias del mercado de alquiler*. En: cort.as/-6qtc.
- Fotocasa** (2017). «FotocasaParty 2017 con Lidia y Matías». En: cort.as/-6quX.
- Frank, J.** (2015). «From engagement to empowerment —employee advocacy in the social economy». *Strategic HR Review*, 14(4).
- Freeman, R. E.** (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M.** (1970). «The social responsibility of business is to increase its profits. Corporate ethics and corporate governance». *The New York Times Magazine*.
- García, L.** (2017). Cómo desarrollar una estrategia de marketing de contenidos. *40 de Fiebre*: cort.as/-6r0.
- Gil, S.; Miquel, S.** (2017). «Transmedia y comunicación publicitaria: retos, narrativas y emociones». *adComunica* (n.º 14, págs. 23-26). Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica y Universitat Jaume I.
- Glovo** (2016). «Ya vamos nosotros». En: cort.as/-6qvg.
- González, M.** (2018). «Qué ha pasado con Facebook: del caso Cambridge Analytica al resto de polémicas más recientes». *Xataka*: cort.as/-6qyO.
- Goodwin, T.** (2015). «The Battle Is For The Customer Interface». *TechCrunch*: cort.as/-6qyY.

- Greenberg, O.** (2017). «How to Build Employee Brand Advocacy Four Your Startup». *Business 2 Community*: cort.as/-6pby.
- Grunig, J.; Hunt, T.** (1984). *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing.
- Guallar, J.; Leiva-Aguilera, J.** (2014). *El content curator*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gupta, M. P.; Patti, R.; Marwah, S.** (2014). «Employer Branding: A Descriptive Study». *International Journal of Economic and Management Strategy*, (págs. 1-10).
- Harad, K. C.** (2013). «Content Marketing Strategies to Educate and Entertain». *Journal of Financial Planning* (págs. 18-20). En: cort.as/-6r0U.
- Horstmann, L.; Martín, M.** (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales* (n.º 100). En: cort.as/-6pcm.
- Hubspot** (2017). «Metodología inbound». *Hubspot.es*: cort.as/-6r0Z.
- Hunckler, M.** (2015). «What Is Employer Branding and Why Should Growth Companies Pay Attention?». *Forbes*. cort.as/-6pd1.
- Infodex** (2017). *Estudio Infodex de la inversión publicitaria en España*: cort.as/-6qnc.
- Jenkins, H.** (2003). «Transmedia Storytelling: Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling». *MIT Technology Review*: cort.as/-6qnn.
- Jiménez, M.** (2017). «2017: de los *hackeos* que colapsaron el mundo a la crisis múltiple de Uber», *El País Retina*: cort.as/-6nCn.
- Jurvetson, S.; Draper, T.** (1997). «Viral marketing phenomenon explained». *DFJ Network News*: cort.as/-6qny.
- Katz, E.; Lazarsfeld, P. F.** (1955). *Personal influence*. Nueva York: Free Press.
- Kelly, K.** (1999). *Nuevas reglas para la nueva economía*. México: Ediciones Granica.

- Kiesebauer, J.; Zerfass, A.** (2015). «Today's and tomorrow's challenges in public relations: Comparing the views of chief communication officers and next generation leaders». *Public Relations Review* (vol. 41, n.º 4, págs. 422-434).
- Kotler, P.; Kotler, M.** (2014). *8 maneras de crecer*. Madrid: LID Editorial.
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I.** (2010). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Madrid: LID Editorial.
- Lalueza, F.** (2006). ¿Constituye la comunicación persuasiva el paradigma comunicativo de la sociedad del conocimiento? *UOC Papers. Revista sobre la sociedad del conocimiento* (n.º 3): cort.as/-6qyw.
- Lalueza, F.** (2017). *Comunicación de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.
- León, J. C.** (2012). *La publicidad me gusta: el marketing más social*. Madrid: El Viso Media.
- Long, L. W.; Hazelton, V.** (1987). «Public relations: A theoretical and practical response». *Public Relations Review* (vol. 13, n.º 2, págs. 3-13).
- López, B.** (2007). *Publicidad Emocional: estrategias creativas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lorente, J.** (2007). «Cómo la publicidad está cambiando de piel». *Informe de la Comunicación en Cataluña 2005-2006*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. En: cort.as/-6qoH.
- Loriente, L.** (2016). «Startups: el fenómeno del media for equity». *LegalToday*: cort.as/-6qoY.
- Lorente, M.** (2011). «Social TV en España: concepto, desarrollo e implicaciones». *Cuadernos de Gestión de Información* (págs. 55-64).
- Marketing roadmaps** (2017). *Influencer marketing landscape 2017*. Chatham: Newstex.
- Marquina, J.** (2013). *Plan social media y community manager*. Barcelona: Barcelona: Editorial UOC.
- Martí, J.; Cabrera, Y.; Aldás, J.** (2012). «La publicidad actual: retos y oportunidades». *Pensar la publicidad* (vol. 6, n.º 2).

- Martínez, J.** (2017). «El duopolio televisivo traslada su poder a las *startups*: así han invertido más de 40 millones». *El Español*: cort.as/-6qom.
- Martínez, P. J. M.; Martínez, S. J.; Parra, M. M. C.** (2015). *Marketing digital: guía básica para digitalizar tu empresa*. Madrid: Barcelona: Editorial UOC.
- Mas, Ll.; Morales F.; Castellà-Mate, J.** (2014). «Contenido racional vs contenido emocional en la Publicidad a través del Móvil». *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias* (vol. 8, n.º 2).
- Maskeroni, A.** (2016). «Why Ads Go Viral, and What Made Apple's "Taylor vs. Treadmill" the Perfect Viral Spot». *Adweek*: cort.as/-6qp5.
- Matrat, L.** (1970). *Relations publiques et management*. Bruselas: CERP.
- Méndiz, A.** (2014). «Cómo se ha escrito la "historia de la publicidad": Fundamentos historiográficos y esquema de periodización/How the "history of advertising" was written: Historiographical basis and periodization scheme». *Historia y Comunicación Social* (n.º 19, págs. 195-207).
- Michán, M.** (2012). «"Apple hizo valioso el blanco", BMW acerca de la influencia de Apple en el color de los automóviles». *Applesfera*: cort.as/-6qlC.
- Mitroff, I.; Pearson, C.** (1995). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Moravec, J. W.** (2013). *Knowmad Society*. Minneapolis: Education Futures.
- Mosley, R.** (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Navarro, J.** (2016). «La economía colaborativa regulada y con impuestos que quiere la UE, la odian los lobbys». *El blog Salmon*: cort.as/-6qzF.
- Neira, E.** (2015). *La otra pantalla: redes sociales, móviles y la nueva televisión*. Barcelona: Editorial UOC.
- Otero, M. T.** (2008). *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Perea, V.** (2013). «Red Bull: el rey del *branded content*». *Medios Sociales*: cort.as/-6r0r.

- Piazzo, V.** (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Pijuán, A.** (2017). «De Mediaset a Atresmedia, los “partners” mediáticos del capital emprendedor en España». *Kippel01*: cort.as/-6qpW.
- Pincus, A.** (2007). «The perfect (elevator) pitch». *Bloomberg Business Week* (n.º 18): cort.as/-6qvo.
- Ponzi, L.; Fonbrun, C.; Gardberg, N.** (2011). «Reptrak Pulse: conceptualizing and validating a short term measure of corporate reputation». *Corporate Reputation Review* (vol. 14, n.º 1, págs. 15-35).
- Porter, M.; Kramer, M. R.** (2006). «Estrategia y sociedad». *Harvard business review*, 84 (n.º 12, págs. 1-15).
- PRNoticias** (2015). «Te acuerdas de... por qué el logo de Apple es una manzana mordida». *PR Noticias*: cort.as/-6qlU.
- Puig, M.** (2018). «El traje como la más elevada señal de respeto». *La Vanguardia*.
- Pulizzi, J.; Barrett, N.** (2009). *Get content get customers: Turn prospects into buyers with content marketing*. Nueva York: McGraw Hill Professional.
- Pulizzi, J.** (2013). *Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less*. Nueva York: McGraw Hill Professional.
- Ramos, I. (coord.); Carretón, M.** (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.
- Redding, W. C.** (1972). *Communication within the organization*. Nueva York: Industrial Communication Council.
- Regueira, J.** (2011). *Big Brother is dead. El día que el consumidor hizo callar a las marcas*. Madrid: ESIC.
- Regueira, J.** (2012). *El contenido como herramienta eficaz de comunicación de marca*. Universidad Rey Juan Carlos I: cort.as/-6qpp.

- Reinares, R.** (2003). *Formatos no convencionales de Publicidad en Televisión*. Madrid: ESIC.
- Reyes, A.** (2013). «En Content Matters: La importancia del *branded content*». FoxizeSchool: cort.as/-6r1C.
- Rodríguez, A.** (2017). Uber en Londres: una historia de amor y odio. *Hipertextual*: cort.as/-6nCy.
- Roca, R.** (2016). *Si no quieres abogarte en el tsunami laboral... Be a knowmad my friend*. TEDxSevilla: cort.as/-6qkY.
- Rodríguez-Tarodo, A.; Recuero, N.; Blasco, M. F.** (2018). *Employer branding*. Madrid: Pearson.
- Rogers, E. M.** (1962). *Diffusion of innovations*. Nueva York: Free Press.
- Rom, J.; Sabaté, J.** (2007). *Llenguatge publicitari. Estratègia i creativitat publicitàries*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ros, M.** (2014). «La eficacia del *branded content* en un mundo de comunicación transmedia». En Ron, R.; Álvarez, A.; Núñez, P. *Bajo la influencia del branded content*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rosen, E.** (2002). *The anatomy of buzz*. Nueva York: Crown Publishing Group.
- Rushkoff, D.** (1994). *Media Virus*. Nueva York: Random House Publishing Group.
- Russell, K. M.; Bishop, C. O.** (2009). «Understanding Ivy Lee's declaration of principles: U. S. newspaper and magazine coverage of publicity and press agency, 1865-1904». *Public Relations Review* (vol. 35, n.º 2, págs. 91-101).
- Rust, R. T.** (2016). Comment: Is advertising a zombie? *Journal of Advertising*, (vol. 45, n.º 3, págs. 346-347).
- Rust, R. T.; Oliver, R. W.** (1994). The death of advertising. *Journal of Advertising* (vol. 23, n.º 4, págs. 71-77).
- Sanagustín, E.** (2013). *Marketing de Contenidos*. Barcelona: Anaya Multimedia.
- Seitel, F. P.** (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall.

- Siltaten, R.** (2014). «The Real Story Behind Apple's "Think Different" Campaign. *Forbes*: cort.as/-6qll.
- Sivera, S.** (2014). *Marketing viral: claves creativas de la viralidad publicitaria*. Barcelona: Universitat Ramon Llull. En: cort.as/-6qq9.
- Solana, D.** (2010). *PostPublicidad. Doubleyour*: cort.as/-6qqE.
- Solanas, I.; Rom, J.; Sabaté, J.** (2007). «Un nuevo enfoque para la publicidad y el marketing. La búsqueda de la viralidad. El caso de la campaña "Levántate ZP"». Comunicación del IV Congreso de Comunicación y Realidad. *Trípodos Extra*.
- Suárez, P.** (2014). «Consumo colaborativo. Análisis, estudio de casos de éxito y buenas prácticas». Universidad Politécnica de Madrid. En: cort.as/-6r-5.
- Sullivan, J.** (2004). «Eight elements of a successful employment Brand». *ER Daily*, (n.º 23, págs. 501-517).
- Trusov, M.; Bucklin, R. E.; Pauwels, K.** (2009). «Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site». *Journal of marketing* (vol. 73, n.º 5, págs. 90-102).
- Vázquez, A.** (coord.) (2016). *100 influencers a los que seguir*. Barcelona: Blanquerna.
- Velasco, J. J.** (2016). «Siete emprendedores españoles rompen el tabú: explican por qué realmente su *startup* fue un fracaso». *Xataka*: cort.as/-6qvw.
- Velilla, J.** (2010). *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: Editorial UOC.
- Verma, D.; Ahmad, A.** (2016). «Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce». *The IUP Journal of Brand Management* (vol. 13, n.º 1 págs. 42-56).
- Villafañe, J.** (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Wallapop** (2014). «Wallapop». En: cort.as/-6qss.
- Wallapop** (2016). «Este verano te lo has fundido todo». En: cort.as/-6qsT.

- Wallapop** (2016). «Si no te gusta, súbelo». En: cort.as/-6qsl.
- Wallapop** (2016). «Thughlifelifehijos». En: cort.as/-6qsf.
- Wallapop** (2016). «Thughlifepadres». En: cort.as/-6qsb.
- Wallapop** (2016). «Ya llegan los gestos de Navidad». En: cort.as/-6qsS.
- Wallapop** (2017). «Encájalo». En: cort.as/-6qsI.
- Wallapop** (2017). «En wallapop hay muuuuuchas cosas ¡Y al mejor precio!». En: cort.as/-6qrS.
- Wallapop** (2017). «Vender en Wallapop es fácil». En: cort.as/-6qrl.
- Wallapop** (2017). «Wallapop, encuentra lo que buscas al mejor precio». En: cort.as/-6qrx.
- Wallapop** (2017). «Wallapop es donde hay más variedad de producto a buen precio y cerca de ti». En: cort.as/-6qr9.
- Wallapop** (2017). «Wallapop es la forma más rápida de ganar con lo que ya no usas. En: cort.as/-6qqv.
- Wallapop** (2017). «Wallapop, ganas dinero vendiendo lo que no usas y hasta viene a casa a buscarlo». En: cort.as/-6qrI.
- Wallapop** (2017). «Wallapop, un universo de coches te espera». En: cort.as/-6qs7.
- Wallapop** (2018). «¡Pues que vaya él!». En: cort.as/-6qqW.
- Wallapop** (2018). «Todokiski está en Wallapop». En: cort.as/-6qql.
- Waters, R. D.; Tindall, N.; Morton, T. S.** (2010). «Media Catching and the Journalists-Public Relations Practitioner Relationship: How Social Media are Changing the Practice of Media Relations». *Journal of Public Relations Research* (vol. 22, n.º 3, págs. 241-264).
- Weiss, R.** (2014). «Influencer marketing». *Marketing Health Services* (vol. 34, n.º 1, pág. 16).
- Wilcox, D. L.; Cameron, G. T.; Xifra, J.** (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.
- Word of Mouth Marketing Association** (2010). «Influencer Handbook». En: cort.as/-6qvD.

- Xifra, J.** (1998). *El lobbying: cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Xifra, J.** (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa/Lucien Matrat and the consolidation of public relations in europe. *Historia y Comunicación Social* (n.º 11, pág. 229).
- Xifra, J.** (2017). *Lobbismo y grupos de influencia*. Barcelona: UOC.

Decálogo

Las diez ideas clave del marketing y la comunicación en la nueva economía

A lo largo de este libro se han expuesto las principales perspectivas, estrategias y técnicas de comunicación y marketing que, hasta la fecha, se tienen en cuenta en el contexto interconectado.

La mayoría de los conceptos que hemos desarrollado en este libro parten de las reflexiones posteriores a la realización de un estudio exploratorio de más de tres años (Coll y Micó, 2018) sobre las estrategias de comunicación de la nueva economía.

A modo de síntesis, presentamos las principales ideas clave que emanan de las páginas de este libro, y que se recogen en el siguiente decálogo inspirador:

- **Idea 1. Visión 360.** Las acciones de comunicación deben plantearse y coordinarse con una visión integrada que tenga en cuenta todos los públicos y canales de comunicación. Como se ha visto, por ejemplo, en el caso de Wallapop, las campañas de publicidad forman parte de una estrategia coordinada con acciones de comunicación digital y relaciones públicas.
- **Idea 2. Toma de decisiones basada en datos.** La investigación previa, el seguimiento y la evaluación de las acciones son la clave del éxito y del aprendizaje en marketing y comunicación. En este sentido, la tecnología y el análisis de datos, por ejemplo, han permitido a Byhours dar el salto internacional.

- **Idea 3. El mensaje, claro y conciso.** Vivimos y decidimos deprisa, en un mundo en el que 140 caracteres, un *instagram stories* y un *elevator pitch* valen más que mil palabras. Así lo constata la importancia que adquiere el mensaje a la hora de exponer el modelo de negocio a los inversores, como se explica en el caso de Glovo, como en el peso que tiene el *branding* tanto en nuevos proyectos emergentes como el de 8wires, y en muchos otros ya iniciados, como en el caso del *rebranding* de Badi.
- **Idea 4. Tecnología y creatividad... sin olvidar la reputación.** Tomar una actitud de *growth hacker* permite contar con la tecnología como aliada. Combinada con la creatividad, la visión de negocio y la gestión de intangibles permite impulsar el crecimiento y afrontar con éxito cualquier crisis de reputación. Casos como el de Cabify o el de Uber demuestran el papel clave que juega la gestión de intangibles en la nueva economía.
- **Idea 5. El contenido es el rey.** Técnicas como el marketing de contenidos, el *branded content* o la *publicity* aportan información o entretenimiento; en definitiva, contenido de valor para nuestros públicos. Proyectos como el de Westwing están centrados totalmente en el contenido como estrategia de marketing y comunicación.
- **Idea 6. Trabajo en equipo.** Contar con estructuras flexibles, horizontales y poco jerarquizadas, y con colaboradores motivados, fomenta la creatividad, y es imprescindible para aprovechar sinergias. La captación y la retención del talento es otro de los aspectos estratégicos de la nueva economía, como se ha señalado en el caso de Wallapop.
- **Idea 7. Diálogo y empoderamiento de usuario.** El usuario/cliente es el principal activo en la nueva economía y, por

tanto, si se convierte en embajador de marca, es el mejor prescriptor que se puede tener. Marcas como Infojobs tienen el foco totalmente puesto en el usuario, como eje central de su estrategia de comunicación.

- **Idea 8. Sí a los *influencers*.** La alianza con *influencers* es útil y recomendable, siempre que se escojan bien los prescriptores más adecuados con los que se pueden establecer relaciones *win-win*. Los *influencers* pueden ser grandes aliados del marketing. Así lo demuestra el caso de Fotocasa, que recurre tanto a expertos inmobiliarios como a *celebrities* e *influencers* para llegar a sus públicos objetivos y aumentar su notoriedad.
- **Idea 9. Lo analógico (todavía) funciona.** El plan de medios funciona con eficacia, incluidos medios de comunicación de masas, como la televisión, la radio, la prensa escrita e, incluso, la publicidad exterior, junto al creciente peso de lo digital. Así lo hemos comprobado en múltiples casos —como el de Wallapop o el de Cabify— que recurren tanto a la publicidad en televisión como a la cartelería en sus campañas publicitarias.
- **Idea 10. Aprendizaje constante.** El conocimiento es el valor máspreciado en la nueva economía, cuya naturaleza cambiante implica estar permanentemente al día. El factor aprendizaje está presente en todas y cada una de las acciones de marketing y comunicación descritas en este libro, que tienen una visión *growth hacker*, y siguen el ciclo de crear, medir y aprender para desarrollar sus estrategias.

Las páginas de esta obra se cierran, intencionadamente, con esta última recomendación sobre el aprendizaje constante. Como apuntábamos al inicio del libro, la velocidad a la que avanza nuestro mundo —especialmente en todo lo relacionado con la comunicación— obliga a ser flexibles para poder adaptarnos

a los cambios, a detectar oportunidades, a convivir a y anticiparse a la incertidumbre. A hacerse preguntas, a investigar, a repensar, a innovar, a probar; y sí, también a equivocarse... en definitiva, a vivir en un *beta* constante, aprendiendo y compartiendo el conocimiento. Esta «mentalidad líquida», imprescindible en este entorno cambiante, fue definida por Moravec (2013) con el neologismo *knowmad*, concepto que basa en los términos *know* (conocer) y *mad* (nómada) e implica una actitud proactiva y constructiva frente a la vida.

*Be knowmad, my friend.*¹

1. *Be knowmad, my friend* (Sé *knowmad*, amigo), título de la TEDTalk de Raquel Roca (TEDx Talks, 2016), se ha escogido como final de este libro por ser una variante de la célebre expresión del maestro en artes marciales Bruce Lee *Be water, my friend* (Sé agua, amigo mío) que expresa la importancia de la adaptación líquida y, a la vez, sirve como homenaje a la profesión de comunicador, recordando el éxito obtenido por los publicistas (Batievsky y Lanzón, 2006) que la convirtieron en un fenómeno social en su campaña para BMW.

PATRICIA COLL JOSEP LLUÍS MICÓ

MARKETING Y COMUNICACIÓN EN LA NUEVA ECONOMÍA

COMUNICACIÓN

Este libro describe las estrategias y las técnicas de marketing y comunicación de la nueva economía, desde el prisma del *growth hacking*, con una visión de la comunicación 360, heredera de las teorías de la comunicación integrada de marketing. La obra apunta las claves de la planificación estratégica, con un repaso exhaustivo de los campos de actuación fundamentales del marketing, la publicidad y las relaciones públicas, como el *influencer marketing* y de contenidos, a través de los casos de más de una decena de empresas de la nueva economía, como 8wires, Badi, Byhours, Cabify, Fotocasa, Glovo, Holaluz, Infojobs, Uber, Wallapop y Westwing.

Con este libro aprenderás sobre:

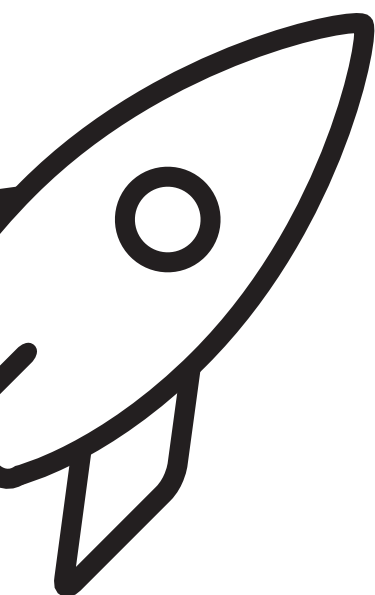
- ✓ marketing; ✓ comunicación; ✓ publicidad; ✓ relaciones públicas;
- ✓ *growth hacking*; ✓ *branded content*; ✓ reputación; ✓ redes sociales;
- ✓ publicidad viral; ✓ nueva economía; ✓ *media for equity*; ✓ *branding*;
- ✓ planificación estratégica; ✓ investigación; ✓ medición; ✓ analítica web;
- ✓ comunicación 360; ✓ *lobbismo*; ✓ *influencers*

Patricia Coll

Profesora colaboradora de la Universitat Oberta de Catalunya, responsable de comunicació externa del Institut Marquès y colaboradora de El País Retina.

Josep Lluís Micó

Catedrático de Periodismo y vicedecano de Blanquerna (Universitat Ramon Llull) y analista de tecnología en La Vanguardia.



EDITORIAL UOC