



**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

## DEL STORYTELLING AL STORYDOING

Voces de 30 marcas sobre la emergencia  
de las historias

Madrid, octubre 2017

# Índice

Introducción	3
<i>Storytelling</i> , ¿por qué ahora y qué retos genera?	4
¿Dónde viven las historias?	6
La importancia de los relatos en los territorios y del análisis de comunidades	8
Un <i>storytelling transmedia</i>	11
El reto de la medición	13
Se buscan <i>storytellers</i>	14
El futuro de las historias	16
Responsables y marcas participantes en el informe	18
Equipo de especialistas	20





## Introducción

El *zapping* fue durante mucho tiempo una práctica habitual para todos. Inmersos ya en la era de la televisión a la carta, esa necesidad de consumir retazos de contenido se ha ampliado a toda nuestra actividad, y ese impulso ha modificado radicalmente la manera en que consumimos información y entretenimiento en nuestro catálogo de dispositivos de manera continua. Centrar la atención unos minutos en un contenido concreto requiere un esfuerzo especial que no estamos dispuestos a asumir a cualquier precio. El concepto de atención se ha convertido, por lo tanto, en uno de los principales retos de las organizaciones hoy en día.

En un contexto saturado de información en el que los contenidos evolucionan en cuestión de segundos, el *storytelling* como técnica de comunicación parece una de las alternativas más plausibles a la hora de enganchar al consumidor. Más allá de la naturaleza del negocio, de si existe contacto directo, o no, con el consumidor final, las organizaciones creen que contar historias puede ser un mecanismo clave para recobrar y mantener una conversación con públicos que están inmersos en grandes masas de conversación de las que no siempre han formado parte. Como lo expresa [Bernardo León](#), director de Marketing de [Backus de AB InBev](#), y uno de

los 30 responsables de comunicación y *marketing* que hemos entrevistado para este informe, “el *storytelling* y el *storydoing* son lo que te exige el consumidor como audiencia para poder siquiera entrar a participar del juego, no es opcional”.

El renacer del *storytelling* es por lo tanto, hoy en día, un requerimiento para poder formar parte de las conversaciones de los diferentes grupos de interés, una herramienta para acercarnos a un público cada vez más sofisticado en su consumo de contenidos, alimentado por diversas fuentes de información y organizado alrededor de intereses concretos, un público que solo le dedicará tiempo a aquel contenido con el que se pueda identificar y en el que encuentre un valor.

**El concepto de atención se ha convertido en uno de los principales retos de las organizaciones hoy en día.**



## Storytelling, ¿por qué ahora y qué retos genera?

La mayoría de los responsables de comunicación o *marketing* entrevistados para este informe coinciden en que el núcleo de la utilidad del *storytelling* es que permite una mayor cercanía con sus grupos de interés. La alusión a las emociones permite desarrollar la empatía con lo que se cuenta y transmite transparencia al humanizar el mensaje, pero además posibilita abordar inquietudes e intereses del otro. Para [Frank Pflaumer](#), director de Comunicación y Asuntos Corporativos de [Nestlé](#) en Panamá, “el *storytelling* es un rescate de algo que siempre fue exitoso. Mira tu niñez, cuando tu mamá o papá te contaban una historia o te leían un libro, para mí estamos volviendo a lo básico. El *storytelling* es un *back to basics*”. [Juan Llovet](#), Communications & Sustainability Director en [Gonvarri Steel Industries](#), comparte que para su organización el *storytelling* “permite la llegada a la gente, suaviza y envuelve el mensaje que se quiere transmitir, incrementa la respuesta de los que lo reciben y la actitud positiva”, y [Adriana Rius](#), Brands & Communication Manager Latin America de [3M](#), que en su caso:

“Al ser una compañía principalmente con productos industriales, el usar la técnica de *storytelling* es fundamental para conectar con las audiencias más allá del producto, es decir hablar con nuestras audiencias como profesionales y personas no solo como clientes, lo que a la larga mejora el *equity* de la marca y la lealtad”.

El reconocimiento de que el beneficio del *storytelling* es crear un vínculo que supera lo transaccional y que permite transmitir el propósito y valores de la compañía, pero partiendo del *mindset* del otro y no del propio, es ampliamente reconocido por los líderes de la comunicación y de *marketing* de las compañías. Así lo reconoce [Ana Virginia Castellón](#), gerente senior de Mercadeo y Comunicaciones de [Deloitte](#) en Panamá, cuando afirma:

“Estamos realmente haciendo un cambio en cómo manejamos las cosas. Creo que va más allá de solo comunicar y hacer historias para compartir, sino empezar a pensar de qué forma las cosas que hacemos se traducen a crear impactos que realmente trascienden”.

**El beneficio del *storytelling* es crear un vínculo que supera lo transaccional y que permite transmitir el propósito y valores de la compañía, pero partiendo del *mindset* del otro y no del propio.**

A pesar de la coincidencia generalizada, casi todos los entrevistados evidencian que el retorno que significa “contar” mediante historias también da lugar a nuevos retos no menores. Entre esos desafíos, los que generan más consenso son:

- Mantener la coherencia y consistencia de la historia con la personalidad, valores y propósito de las marcas
- Construir permanentemente contenidos atractivos, pero sobre todo relevantes y creíbles
- Provocar interacción de los grupos de interés con esos contenidos

[Daniel Montes](#), gerente de Comunicaciones de [Cine Colombia](#) anota que, además de los desafíos mencionados anteriormente, existen otros relacionados con la capacidad de entretener mientras se informa y también de evidenciar el impacto que tiene la generación de historias en el resultado del negocio. En su caso, Cine Colombia ha desarrollado su comunicación en torno al concepto de entretenimiento sano, y lo ha humanizado a través de la entrega de cine a comunidades que históricamente no han tenido acceso a este medio. Éste es un caso claro de *storydoing*.

Si la emergencia del *storytelling* como técnica no es puesta en duda por ninguno de los interlocutores, la cosa se complica cuando profundizamos en cómo se construye una historia potente con capacidad real para generar *engagement*. Por un lado, el método y la disciplina que permite la construcción de una historia no son del todo entendidos ni conocidos.



Adicionalmente, los equipos de las empresas no han desarrollado del todo la habilidad para conectar en ese nivel más emotivo, que trasciende el manejo tradicional de producto. [Susana Coerver](#), Global Marketing & Communication Director de [Parfois](#), menciona que “uno de los principales desafíos es repensar los equipos y conformarlos diferentes a como lo hemos hecho ahora, necesitamos expertos digitales, personas que entiendan personas y que tengan la capacidad de generar sentimientos en otros”.

No es fortuito que el recuerdo de marcas que han construido historias poderosas se circunscriba a aquellas que han conquistado territorios de conversación que perduran en el tiempo. [Coca-Cola](#) durante mucho tiempo ha buscado estar en la conversación en torno a la felicidad, [Nike](#) ha conquistado el terreno de la motivación, [Red Bull](#) el de romper los límites y [Heineken](#) ha trabajado

en muchos mercados, específicamente el de la música. Precisamente Coca-Cola es una respuesta común cuando preguntamos a los responsables de comunicación y *marketing* por su propio top of mind sobre *storytelling*. [Claudia Patricia Ríos](#) de comunicaciones Latinoamérica de [Gas Natural Fenosa](#) menciona que la clave es que la compañía norteamericana consigue conectar emocionalmente porque profundiza y trasciende el producto, llegando por ejemplo a construir una historia en base a dos culturas que históricamente han estado alejadas (Pakistán e India)<sup>1</sup>. Ése es el poder del *storytelling*. Riccardo Navone, director de Marketing de IKEA en Portugal, menciona por su parte el caso de Nike, y recuerda la historia de empoderamiento de la mujer en la India donde fueron facilitadores para que ellas pudieran dar el paso adelante, y alude a cómo este uso del *storytelling* es un motivador para que otras personas creen sus propias historias con la marca.

---

<sup>1</sup> Coca-Cola small world machines - *Bringing India & Pakistan Together*. [https://www.youtube.com/watch?v=ts\\_4vOUDIIE](https://www.youtube.com/watch?v=ts_4vOUDIIE)



## ¿Dónde viven las historias?

Igual que ocurre con las personas, las empresas tienen una historia que contar. Un nacimiento, un viaje que emprenden, múltiples conflictos, valores que les dan sentido. A medida que van creciendo y madurando, bucean en su razón de ser y moldean su propósito. Y es a partir de esa historia como poco a poco van formando la percepción que todos tenemos de ellas.

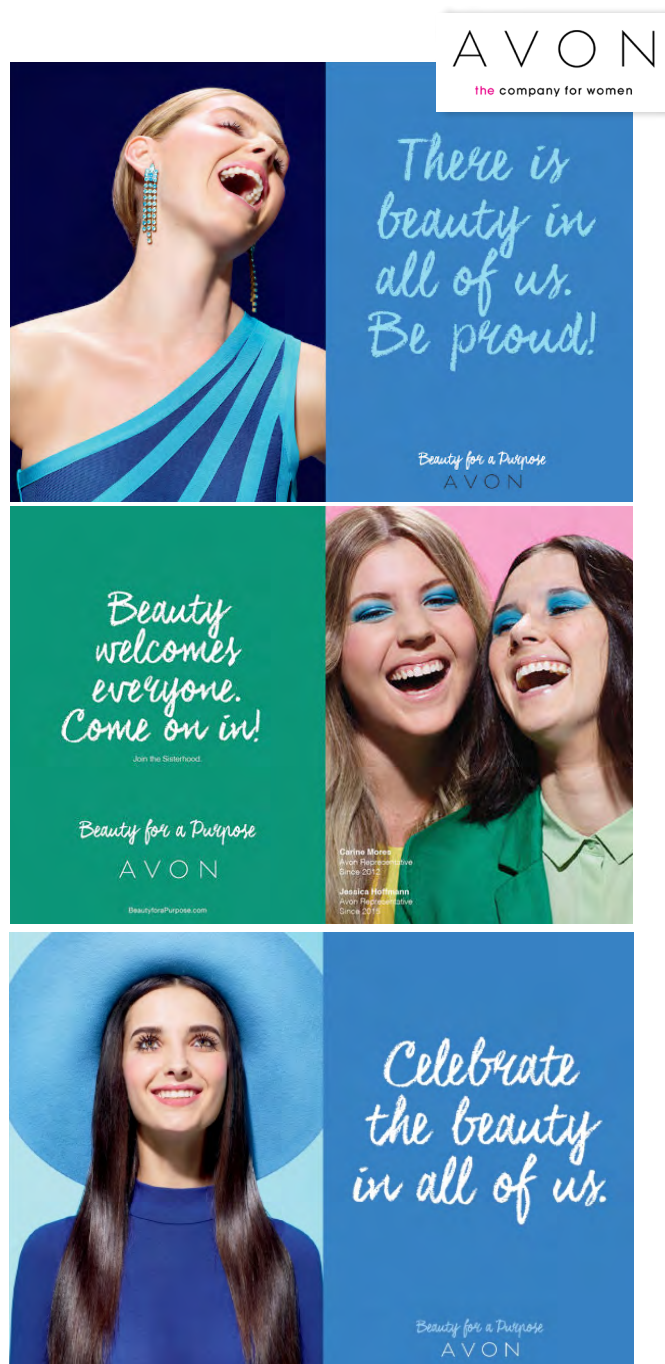
La historia de las marcas tiene que ver con el recorrido propio de cada una. Por eso, la mayoría de encuestados sitúa entre los relatos que lanzan en el medio plazo y en las historias que cuentan en el corto a la narrativa corporativa. Para la mayoría, la principal motivación para contar cualquier historia nace de los verdaderos objetivos de la firma. A todos les resulta muy natural incorporar la narrativa corporativa a las historias y ninguna concibe comunicar sin coherencia y fuera de su propósito.

Comenzamos citando, por ejemplo, el caso de **AVON** que asegura que integran su narrativa en lo que hacen desde cero, desde el propio *slogan* de la compañía, que es “Belleza por un propósito”. “La belleza es el camino y el empoderamiento es el destino, desarrollamos productos con el objetivo de generar independencia económica y a la vez generar un empoderamiento basado en la autoestima”, cuenta **Susana Casabé**, directora de Comunicaciones y RSE Grupo de Mercados Sur.

No sorprende, por lo tanto, descubrir cómo estos gérmenes iniciales del ADN de las compañías son las que hoy siguen dando sentido a los relatos actuales. Tanto **Gruppo Campari** Argentina como Nestlé Centroamérica se encuentran recreando historias con los mismos conceptos de hace años. **Mariano Maldonado**, director de Marketing Gruppo Campari en Argentina, comenta que incorporan las historias de las marcas en todas las etapas,

“Tienen que ver con la industria, quizás no solamente con nuestros productos, pero las marcas tienen un vínculo con la historia muy fuerte y muy potente, casi no hay ninguna marca con la que trabajemos que tenga menos de 200 años de historia. Hay un vínculo antropológico en las bebidas alcohólicas con los seres humanos, y ese primer contacto se dio hace miles de años. A partir de esto, la posibilidad de volver a contar una

historia nos abre a nosotros un montón de posibilidades para entender cuáles son los aspectos que, de manera actual, hoy pueden tener mayor relevancia que hace 200 años”.



Campaña de AVON Argentina: Beauty for a Purpose (2016)



Y encontramos como punto en común entre todas las empresas, a la hora de justificarnos, la importancia de incorporar su narrativa corporativa en sus historias, la necesidad de mostrarse verdaderos, transparentes, coherentes y dar a conocer sus valores. BACKUS AB InBev asegura que lo principal no es que cada historia tenga una misión que cumplir, sino ser honestos y hacer lo que predicán:

“Si nosotros nos desviamos de ese sueño de ser una categoría como lubricante social para un mundo mejor, realmente ninguna de las acciones o historias en nuestras narrativas de marcas, o inclusive de la marca corporativa, van a poder ser primero, honestas y luego, relevantes porque estaríamos saliéndonos del manifiesto que nos mueve todos los días”, afirma [Bernardo León Cantella](#), director de Marketing de la compañía.

O como lo explica [Carmen María Irazola MacDonald](#), gerente de Marketing de [Saga Falabella](#), “la historia no se puede adaptar a tus valores sino se debería construir en base a tus valores porque si no difícilmente generará una asociación adecuada a la marca y perderá credibilidad”.

El objetivo de la mayoría de las marcas es, por lo tanto, comunicar su propósito, y el verdadero desafío reside en ser creativos a la hora de contar historias que giren sobre él. Desde la Cervecería y Maltería [Quilmes](#) aseguran haber logrado incorporar la visión y misión al *storytelling* de la compañía.

“Las últimas campañas de consumo responsable han hecho foco en instalar la figura del

“Conductor Designado” dentro de una estrategia de comunicación multimedia y multidispositivo. A través de viñetas que se anclaban en el humor, se buscó trabajar un eje de comunicación muy importante para la visión de la compañía, construyendo sobre nuestro sueño de ser la mejor compañía de bebidas del mundo y uniendo a la gente por un mundo mejor. Las campañas de RSE dentro de la compañía cumplen un rol clave en lograr este sueño”, sostiene Lucas Adur, director de Consumer Connections LAS (Latinoamérica Sur) de Anheuser-Busch Inbev.

En la misma línea, [Salomé Suárez](#), directora de Relaciones Corporativas de la empresa española [Multiópticas](#), explica que:

“En 2015, tras el terremoto de Nepal, conocimos la historia de un grupo de montañeros que se encontraban allí y tuvieron que dejar su actividad para ayudar a la gente. Su historia nos pareció interesante y vimos la oportunidad de poner nuestro granito de arena. Toda la ayuda de Multiópticas tiene que estar vinculada a la actividad propia de la compañía: cuidar la salud visual de la gente, graduando la vista y ofreciéndolos los mejores productos en gafas, ese es el criterio que sigue su Fundación. En Nepal, graduamos a 1200 personas, donamos 300 gafas de graduado y 500 gafas de sol. Además, contribuimos con medicinas y médicos locales que acompañaron a los ópticos en su aventura, llegando así a personas que nunca habían tenido la oportunidad de hacerse una revisión médica”.



## La importancia de los relatos en los territorios y del análisis de comunidades

Desde sus narrativas corporativas, las compañías van construyendo sus relatos específicos en diversos territorios que aportan en la conexión con las comunidades de interés a quienes analizan de distintas maneras para tener un mayor conocimiento a la hora de generar historias y conectarse mejor.

“Escuchamos a la gente para ofrecer contenido relacionado con nuestra compañía que les pueda agregar valor, como: bienestar, medio ambiente, comunidad, empleo, nuestra historia o nuestras marcas. Cada tema tiene una manera específica de contarse, basada en los objetivos del negocio, en la promoción y protección de la reputación de la empresa, en los temas que buscamos dar a conocer, posicionar e incluso desmitificar”, asegura [Eugenia César](#) de Comunicación Digital de [Coca-Cola México](#).

En un nivel similar, [Rafael Fernández de Alarcón](#), director Global de Patrocinios y Relaciones Institucionales de [Telefónica](#) apunta:

“Siempre intentamos que la aportación de Telefónica vaya más allá del apoyo financiero a una buena iniciativa. Hemos aprendido que cuando nos involucramos de verdad, con nuestro talento y con nuestra tecnología, las historias ganan credibilidad y nos mostramos como una compañía más cercana”.

El largo plazo de la narrativa corporativa baja en el medio plazo de las compañías a una serie de territorios (ámbitos de conversación) que se asocian con su propósito y con la estrategia de negocio. Hay quienes consideran haber logrado tener un relato específico en muchísimos territorios orgánicamente. Otros, en cambio, confiesan haber hecho diversos esfuerzos para acercar a varias de sus marcas a territorios como la música, la moda, el entretenimiento, la sustentabilidad o la ecología; y haberse dado cuenta que la oportunidad no está asociada a la cantidad, sino a la contundencia y la persistencia.

Otras firmas como AVON se concentran en un único territorio: el empoderamiento, pero aplicado a todas las facetas de la vida de una mujer, su desarrollo e

independencia económica, así como su bienestar físico, a través de la causa de lucha contra el cáncer de mama, y emocional, por medio del trabajo para detener el flagelo de la violencia de género. La compañía trabaja asimismo puertas adentro en crear condiciones que garanticen la equidad y la oportunidad de ocupar nuevos espacios de toma de decisión para la mujer. En el caso de [Enel-Codensa](#), Alejandro Barragán, subgerente de Innovación y Desarrollo de Mercado, opina que la compañía:

“Tiene los valores muy bien definidos, el pilar principal es abrirnos a nuevas tecnologías, nuevos clientes, nuevos usos de la energía, y de ahí se explican una serie de valores como la innovación, territorio principal a transmitir. El *storytelling* personifica esos valores, donde se pueden tangibilizar y apropiarse por parte de la gente”.

Por su parte, [André Bettencourt](#), director de Marketing y Comunicación de [Bridgestone](#) en Portugal, afirma que en su compañía:

“Todo se hace siempre teniendo como base la cuestión de la seguridad y, para nosotros, al estar contando una historia que implica la utilización de un vehículo, en este caso un vehículo motorizado, requiere algo que también queremos, que la gente perciba que la evasión, el conocer, el viajar puede ser hecho y puede ser siempre hecho desde la seguridad”.



Brandfilm de Telefónica: Play to Move (2016)





Siguiendo esta línea, Bridgestone Portugal apostó por envolver al público en una narrativa sobre la seguridad en las carreteras a través de la *webserie* Estrada Fora<sup>2</sup>, donde los propios seguidores de la marca fueron desafiados para decidir el final de los dos últimos episodios (aprovechando así el potencial de la cocreación y las técnicas del *fandom*).

Por otro lado, **Jaime Lobera**, Chief Marketing and Sales Officer de **Campofrío Food Group**, lo resume afirmando que lo que han buscado es ver:

“En qué territorios en los que son relevantes para la gente nuestras marcas o nuestra empresa podría ser creíble y tener algo de legitimidad, y que fuera relevante para el negocio. A partir de ahí se produce un análisis de esos territorios que pueden ser emergentes o que generan interés de la gente y hemos ido haciendo la matriz que pone en relación a unas comunidades con unos territorios y lo que pueden aportar nuestras marcas para crear una conexión para el medio o largo plazo que sea relevante para el negocio”.

Esta reflexión ha llevado a la compañía a casos de éxito como el de su relato en el territorio del empoderamiento de la mujer moderna, reflejado en campañas de *storytelling transmedia* como **Deliciosa Calma**<sup>3</sup> o **Mensaje al futuro**<sup>4</sup>.

La mayoría de las compañías se maneja con distintas herramientas y metodologías de análisis que les permiten obtener diversos termómetros, identificando mensajes que aporten valor, que impacten, generando *insights*, entendiendo qué está pasando en términos de conversación y sociedad para poder participar. Del mismo modo, analiza Maldonado, director de Marketing de Campari en Argetina:

“De manera insoslayable lo que sucede es que va a haber un intercambio más justo entre los consumidores y los productores, y me parece fantástico que pase eso, me parece excelente hacer un traslado de poder tan fuerte como el que está sucediendo, y me parece buenísimo que hoy las empresas se estén preocupando por tener un propósito de marca o de compañía, por ver



Webserie de Bridgestone en Portugal: Estrada Fora (2017)



Campaña dirigida a mujeres, de Campofrío en España: Deliciosa Calma (2016)

2 Webserie: Estrada Fora. <https://www.facebook.com/Bridgestone.Portugal/videos/1293122367449080/>

3 Pavofrío. Deliciosa Calma. <https://youtu.be/1wX5tq-ESk>

4 Pavofrío. Mensaje al futuro. <https://www.youtube.com/watch?v=yVPWD6OkDII>



un propósito como una razón mucho más allá de ganar dinero, y que tengan un impacto beneficioso para la sociedad. Incluso me parece bueno que sea una reacción a ese cambio de poder, ¿que sea o no sea genuino? Bueno, en muchos casos no lo es”.

El poder creciente del consumidor, a partir de los fenómenos provocados por la disrupción tecnológica, ha provocado un cambio de prioridades en la comunicación de las marcas, centradas ahora en identificar sus intereses, para responder a las necesidades particulares de cada comunidad. “Ya no importa el perfil del consumidor, sino entender qué lo mueve, cuál es la causa y qué los convoca. Es la democratización, nos unimos por intereses, no por estrato socioeconómico”, comenta [Carolina González](#), Senior Communications Manager Northern Cluster en [Johnson & Johnson Medical](#).

Se entiende que, independientemente de la industria, el interés es utilizar estos análisis para identificar los mensajes que trabajan sobre valores compartidos por los consumidores, que les sean relevantes y significativos: “Todo parte de una correcta segmentación para lograr un mejor entendimiento de los consumidores y de las fortalezas y debilidades de nuestro portfolio. Esto es algo que nosotros realizamos de forma periódica, anual o bianualmente, y en todos los países de la zona. Necesitamos entender cuáles son esos valores, esas necesidades insatisfechas; entender las ocasiones de consumo y el rol de cada marca dentro del portfolio. Ese es el primer paso para empezar a trabajar”, aclara Lucas Adur desde Quilmes, para explicar la importancia del análisis de comunidades para identificar los “passion points” que movilizan a sus consumidores.

Los análisis y servicios de inteligencia puestos al servicio de la comprensión de los consumidores tienen que ser adaptados a las necesidades no solo

de cada marca, sino de cada mercado en los que se inserta. En el caso de AVON, la empresa trabaja con estudios de mercado globales y llevan adelante investigaciones en el país con la voluntad de comparar y tener distintos termómetros para atinar al desarrollo específico que necesitan. Situación en la que coincide la empresa IKEA, quienes igualmente trabajan con perfiles de consumidores en diferentes situaciones para analizarlas y poder hacer el paso de las megatendencias a las tendencias locales, al momento de la construcción de su plan de negocio y estrategia de comunicación.

Si hablamos de puntos en común es indiscutible que, independientemente de la estrategia de medición y análisis que se aplique, o el mayor o menor grado en que esto se haga, encontramos el dar seguimiento a las conversaciones de los consumidores, entender las necesidades de los grupos de interés que se vinculan con la marca, e incluso procesar como datos clave la información que maneja la fuerza de venta y a estos actores como fuente poderosa de información. Entender las necesidades de las comunidades agrega valor, pero adelantarse a ellas es lo que nos permite crear un presente que construya hacia el futuro de la marca y, sobre todo, a la relevancia en el tiempo.

**Entender las necesidades de las comunidades agrega valor, pero adelantarse a ellas es lo que nos permite crear un presente que construya hacia el futuro de la marca.**



## Un storytelling transmedia

El *storytelling* como técnica es tan antiguo como la comunicación, pero el *storytelling transmedia* sí es una novedad derivada de la disrupción digital. Ser capaces de contar nuestras historias en diferentes formatos y canales sin perder por el camino la idea, pero entendiendo la diversidad de los modelos de conversación a las que nos enfrentamos requiere un nuevo enfoque.

El relato **Emotional Driving** de la multinacional española Gonvarri, que toma como base el hecho de que las motivaciones positivas pueden ayudar a la prevención de accidentes de tráfico, ha aprovechado durante más de tres años al máximo los formatos y canales para contar historias que giraban siempre en base a la misma idea, llevándolo desde un libro hasta experiencias dentro de sus centros de trabajo, gamificaciones o *webseries*, todos con el foco en la generación de *engagement* con sus empleados y otros grupos de interés. José Leyton, Creative Director de Turner Latam, incide en la necesidad de pensar para los ecosistemas de conversación: “En este último año vimos cómo cada red social define sus reglas, su estilo, su idioma. Y si tu propuesta no tiene esta información en cuenta, es muy probable que sea ignorada en cada plataforma”.

El momento del *storydoing* llega cuando queremos ir más lejos. Generar experiencias es clave para conectar con las comunidades. Vivir el propósito de la marca al mismo tiempo que entretenemos no solo nos permitirá conexión momentánea, sino que nos ayudará a construir relaciones fuertes. La iniciativa “**Rafa Nadal Challenge**”, de Movistar, permitió a Telefónica generar experiencias interactivas y juegos virtuales con los clientes en sus tiendas y generar conversación en las redes sociales. Las mejores historias se resumieron en un spot publicitario, logrando aumentar el *engagement* y generando *awareness* en diferentes canales.

Eugenia César, de Comunicación Digital de Coca-Cola México, nos cuenta:

“Las historias que contamos provienen de las acciones que realizamos. Para nosotros el *storydoing* va más allá de generar experiencias con nuestros grupos de interés o de crear actividades para luego contar una historia; se trata de llevar

a la acción nuestra filosofía y valores: contamos historias porque generamos múltiples acciones”.

Pero el salto no es tan sencillo como parece, hay barreras por parte del cliente, los publicistas y los especialistas de comunicación: “(...) muchas agencias de creatividad están acostumbradas a entregar un guion de televisión y hoy el mundo fue para otro lado. Nosotros fuimos capaces de hacer un rápido *catch up* y reconvertimos a nuestros equipos de trabajo



Webserie de Gonvarri: Emotional Driving (2015)



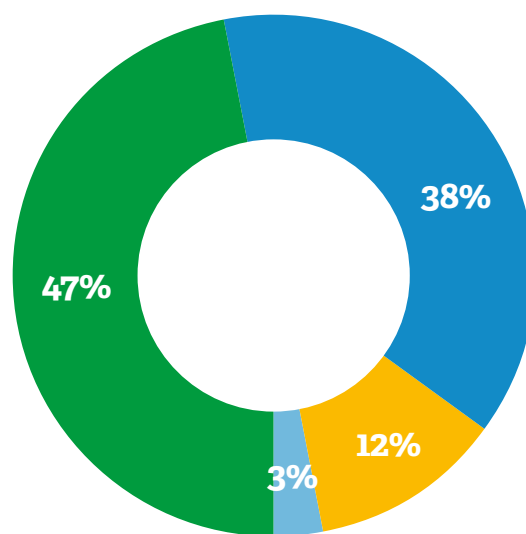
para pensar en *transmedia*”, menciona Adur, director de Consumer Connections LAS de Anheuser-Busch InBev en Argentina. Lobera, de Campofrío Food Group, apunta:

“Hace diez años el 100 % de nuestra inversión iba a un solo medio, televisión, y en un solo formato que era spot convencional, y dirigido a un *target* concreto que era el de ama de casa. Lo que hemos aprendido es que nuestro público es mucho más diverso y que, desde luego, su consumo de contenidos también lo es y se ha fragmentado mucho y, por tanto, cualquier marca tiene allí muchas oportunidades en la búsqueda de la eficacia y la optimización de la inversión. Todo esto nos ha llevado, desde 2009, a encontrar un hueco basado en participar más de la escucha y, crear y diseñar unos contenidos que pudieran ser interesantes para las comunidades, dándole más importancia a la gente que a los mensajes puros de marca orientados a venta del producto a corto plazo. El *transmedia* te permite modular la historia de diferentes maneras para que sea más relevante para la gente”.

En el salto del spot al *transmedia* las alusiones a presupuesto disponible son habituales, pero la realidad es que no necesariamente debe ser considerado como un obstáculo porque no se trata de generar más, sino de impulsar el contenido más potente para un canal que cumpla con los objetivos. Desde Multiópticas ponen énfasis en el tipo de conversaciones que se impulsan y aluden, por ejemplo, a su apuesta reciente por una *webserie* en la que cuenta la evolución del

mundo de las ópticas desde los años 70. Más que una historia sobre ellos mismos es una historia que presenta los cambios de un sector, pretendiendo así generar conversación no solo con los consumidores, sino también con proveedores, clientes y el mundo de las pymes.

Figura 1. ¿Con qué técnicas de *storytelling* ha tenido mejores resultados?



- Vídeos
- Eventos experienciales
- Vídeos interactivos
- Web series

Fuente: elaboración propia.



## El reto de la medición

Esto nos lleva al gran misterio de los *KPIs* que, al parecer, aún sigue sin resolverse. ¿Cuál es la evolución de las métricas que responde a esta realidad del cambio de paradigma en el consumo de contenidos? ¿Sirven métricas como el *ROI* basadas en audiencias potenciales para medir objetivos de *engagement* y por cuáles se pueden sustituir?

**Susana Salazar González de Cossio**, directora Regional de Plataformas Experienciales y Culturales en Bacardi Latinoamérica y Caribe, centra el debate de la siguiente manera:

“De pronto vienen modas y tienes cantidad de gente tocándote la puerta y diciéndote que tienen la mejor estrategia de Snapchat para tu marca. Creo que hay un reto bien fuerte, y más con todo el abanico de opciones y de herramientas, y medios, y plataformas que tenemos a nuestra disposición. Hay una gran oportunidad de no caer en esta esquizofrenia de, de pronto pensar que necesitas tener todo, estar en todo para tener un impacto correcto, porque no tienes la capacidad de medirlo todo, ni hemos, ni estamos en el punto en que podamos entender con muchísima claridad exactamente cuál es el rol y la efectividad en término de *delivery* concreto, de *KPI* concreto que te puede dar cada uno de estos medios o plataformas. Nosotros nos medimos sobre todo alrededor de temas de *engagement*, sigue siendo un indicador importante el tema de *reach*, *frequency* y el retorno de inversión, tratar de homologar, dentro de las fórmulas que se utilizan, el entender si un dólar puesto sobre un medio u otro te da un mejor impacto, pero el tema de los *KPIs* puntualmente en la efectividad del *storytelling* es un reto enorme y yo creo que para muchos, si no es que todos es como la caja de Pandora, así que, el que encuentre la solución que la patente porque seguramente hará mucha plata con eso”.

Rafael Fernández de Alarcón, de Telefónica, apunta que estos indicadores:

“Tampoco son muy diferentes. Porque el *storytelling* es fundamentalmente una estrategia que te ayuda a posicionar los valores de la compañía a través de historias, pero el objetivo sigue siendo el mismo: visibilidad de marca, visualizaciones, construir

*engagement*... Hay métricas que miden el vínculo con la marca, cuánta gente te comparte, percepción como si fuera un spot... pero las métricas que de verdad sirven son: el cumplimiento de los objetivos del negocio, no los de la historia. *Storytelling* es un medio que pones para apoyar a la compañía. Y desde Coca-Cola México se pone el foco en la dificultad de medir lo que realmente nos interesa medir, los cambios de percepción. Se dice que en digital todo es medible y, en realidad, aunque se puede obtener infinidad de datos, las métricas que nos interesan son las más difíciles de conseguir y no hemos encontrado las que nos funcionen al 100 %. Así que, para medir la eficacia de un relato tomamos en cuenta datos como vistas, tiempo promedio de visita y *shares*. En caso de redes sociales se miden *likes*, *RT's*, etc. Pero si realmente queremos conocer si funcionó un contenido, tenemos que recurrir a encuestas y, aun así, no tenemos toda la información cualitativa que nos gustaría”.

Ana Serafim, responsable de Comunicación de **Vila Galé Hoteles**, hace alusión también “al sentimiento que provoca en los receptores y la relación que pasan a tener con la marca, que en nuestro caso se concreta en reservas y en mayor fidelización que, en último lugar, es el objetivo”.

Quilmes Argentina incide:

“Lo malo de la comunicación tradicional es que tenemos poca información de la performance lo que hacemos. Si yo dirijo un estímulo a una audiencia de un medio tradicional, probablemente le pegue a mucha gente que me interesa impactar, pero también voy a impactar a mucha gente que no compone mi *core target* o la audiencia que quiero impactar. De este modo, la información sobre a quién le pegue, como, qué nivel de atención tuvo, es muy pobre, casi nula. Si pongo una vía pública en Panamericana, ¿cuánta información puedo obtener? ¿Cómo calculo la frecuencia? ¿Me ve la misma gente todos los días? La verdad es que el entorno digital ha sabido construir un mejor *background* de información y *KPIs* para medir. Si bien hay mucha información que no tiene buen nivel de confianza (*bots*, *fake views*, etc.), también hay un gran debate a nivel mundial sobre las mejores formas de atacar estos problemas y resolverlos en el corto plazo”.



## Se buscan *storytellers*

Pero, ¿quién es este *storyteller* encargado de humanizar los mensajes corporativos que se emiten al mercado?, ¿qué habilidades debe reunir para elevar su mensaje por encima de la competencia en un escenario *transmedia*?

Por regla, los equipos encargados de las oficinas corporativas de *marketing* están conformados por expertos de esa profesión y por aquellos formados en comunicación, quienes, en palabras de la mayoría de las grandes empresas entrevistadas, deben contar con una lista muy específica de habilidades. Como lo define [Isabel Borgas](#), directora de Comunicación de [NOS](#), la emergencia del *storytelling* “va a obligar a que los profesionales de la comunicación y el *marketing* sean muchísimo más versátiles, flexibles y abiertos de mente porque obliga a repensar su rol”.

La primera capacidad más demandada por las empresas encuestadas para este informe es la de codificar historias. Sin embargo, debemos precisar que nuestro *storyteller* no nos contará cualquier historia: la suya será elaborada de tal manera que conecte con el consumidor, será una historia fácil de transmitir y complicada de olvidar. Y esa capacidad está ligada a la creatividad. Juan Llovet, de Gonvarri Steel Industries, señala al respecto que, “hace falta una dosis elevada de creatividad para imaginar, para estimular a los equipos para que generen ideas nuevas constantemente”. La creatividad del *storyteller* deberá quedar plasmada además en su capacidad para identificar “la materia prima”, la *big idea* sobre la cual construirá esa historia articulada con una necesidad real del público al que le habla. Para lograrlo, [Gabriel Chávez](#), gerente de Marketing de Coca-Cola Perú, considera que el

**La curiosidad como la apertura de mente son relacionadas con el aprendizaje visto como un proceso sin fin, que mantiene fuera de la zona de confort al *storyteller*.**

profesional de *marketing* o comunicación debe saber a quién se dirige, debe “estar con él, respirar con él, ver cómo se mueve, qué es lo que hace, entender su problemática, entender su día a día”.

Todo ello implica que nuestro protagonista debe conocer cualitativa y cuantitativamente al consumidor, debe poder entenderlo de forma estratégica, anticipar sus comportamientos, sus necesidades y sus expectativas; debe, además –y muy especialmente–, saber conectar con él. Resulta evidente que todas estas habilidades están concatenadas y que, dada su importancia, son altamente deseadas por las empresas consultadas. [Álvaro Rojas](#), director de Negocios en Pastificio Santa Amália, Grupo Alicorp Brasil (exdirector de Marketing de Alicorp Perú), afirma literalmente que, más allá del cliché, el *storyteller* tiene que conocer al consumidor “porque muchas veces pasa que le cuentas la historia que tú quieres contar y no la historia que ellos quieren escuchar”.

Hasta aquí tenemos a un profesional con creatividad, con una habilidad muy desarrollada para entender y conectar con el público objetivo; es decir que hablamos de una persona con un desarrollo superlativo de sus habilidades blandas, con capacidad de escuchar en profundidad, con empatía y sensibilidad para entender a sus comunidades de interés. Y atención que hablamos de “comunidades” en plural para dejar en claro que este profesional debe saber reconocer a diferentes grupos organizados a partir de intereses concretos.

Mención aparte merecen la curiosidad y la apertura de mente, esta última mencionada por la mayoría. Para ello, David de Castro, asesor de Comunicación Estratégica Corporativa de Grupo Corporativo Pérez, opina que “es esencial que el *storyteller* sea un lector de los grandes escritores, de los grandes escritores de cuentos, de novelas; el que no lee, no sabe cómo contar una historias”. Cabe precisar que tanto la curiosidad como la apertura de mente son relacionadas con el aprendizaje visto como un proceso sin fin, que mantiene fuera de la zona de confort al *storyteller*. La versatilidad, adaptabilidad y agilidad también deben ser competencias que formen parte del perfil profesional del responsable de *marketing* y del comunicador, dispuestos a contar historias que contengan en el centro de su mensaje al producto. [David Hernández](#), gerente general de



Popeyes en Panamá, destaca “la capacidad de innovar, ir cambiando al tiempo que la sociedad moderna, ser flexible, dinámico, ajustarse a las tendencias del mercado; sin perder de vista el pensamiento estratégico, es decir, hacia dónde está orientada la marca”. Adicionalmente, nuestro personaje tiene que sumar una buena dosis de valentía para proponer el *storytelling* como herramienta de comunicación a un público interno que puede tender a ser conservador. Este atreverse viene de la mano con asumir riesgos calculados que permitan a su creatividad y curiosidad estar en constante ebullición. Claro que nada de ello es posible si en la receta no añadimos una pizca de tolerancia al error y de resiliencia.

Una vez cubiertas plenamente las habilidades blandas llega el momento de mencionar las habilidades técnicas indispensables para que nuestro *storyteller* pueda brillar en un mundo cambiante e hiperconectado. La mayoría de los entrevistados coinciden en que tienen que estar, obviamente, al día en cuanto a conocimiento del mundo digital, sus herramientas, formatos y, sobre todo, conocer el funcionamiento de las omnipresentes redes sociales. Pero si hablamos del mundo digital, debemos mencionar el dominio de sus métricas como otra habilidad requerida por las empresas, la misma que viene alineada con la capacidad de construir variables de trazabilidad para medir la eficacia de nuestra estrategia. Resulta de esto que el *storyteller* debe tener una importante capacidad de abstracción, de análisis de datos e información.

La capacidad analítica también validará al profesional que use la técnica del *storytelling*, pues en el día a día deberá crear contenidos *transmedia* en un escenario donde el canal digital es cada vez más importante. Si traemos de vuelta la creatividad a este punto nos encontraremos con que el siguiente paso a tener en cuenta es la capacidad de encontrar y desarrollar la historia, y trasladarla a un contenido atractivo desde el punto de vista *transmedia* o multicanal. **Ricardo Rosa**, Strategic Marketing Manager de **Sonae Sierra**, resalta que es necesaria mucha creatividad para adaptar la historia “a diferentes canales, y eso se va a volver más crítico porque el formato de los medios de comunicación se atomiza cada vez más”.

Si en este punto no estaba muy complicado el escenario, viene la argentina Quilmes para hacernos hincapié en que el *storyteller* tiene que tener claro que deberá competir con las diferentes marcas presentes en el canal, independientemente de su categoría.

“Las recetas del pasado no funcionan para un joven que está todo el tiempo viendo contenido, porque en redes sociales estás todo el tiempo viendo contenidos. Insisto, Quilmes no compite con otra marca de cerveza, Quilmes no compite con otra marca de alcohol, Quilmes compite con cualquier otra marca del mundo que está dentro del teléfono de ese joven”, comenta Lucas Adur.

Entonces llegamos a la marca y al *branding*, habilidad también fundamental para los “marketeros” y comunicadores profesionales, pues ser capaz de crear ese atributo intangible y de alto valor es uno de los activos más importantes del área de *marketing* de una empresa.

Pero ¿qué pasa si un *storyteller* no puede dar *check* a toda la lista que hemos detallado? Tranquilos, porque si bien es deseable que tenga el bagaje descrito, las compañías resaltan que no solo es importante ser multifacético, sino que tiene que tener la capacidad de aprovechar la diversidad y sacar lo mejor de equipos multidisciplinarios que aporten el conjunto de *skills* descritos, y apoyarse en el trabajo de agencias que potencien sus propias habilidades. Asimismo, en última instancia, si las habilidades blandas y técnicas en nivel superlativo no son moneda corriente, Daniel Montes, gerente de Mercadeo de Cine Colombia, nos recuerda que “si no se tienen los *skills*, es fundamental entenderlos, saber que existe una técnica”.

¿Por qué es tan importante el conocimiento que menciona la empresa colombiana? Porque el *storytelling* ya es una de las herramientas que más valor aporta a la comunicación corporativa de las empresas. Y todo hace pensar que lo será aún más, ya que el 90 % de las firmas iberoamericanas consultadas respondieron afirmativamente cuando se les preguntó si tenían previsto incorporar el *storytelling* en sus estrategias de *marketing* durante el próximo año.

**El 90 % de las firmas iberoamericanas consultadas respondieron afirmativamente cuando se les preguntó si tenían previsto incorporar el *storytelling* en sus estrategias de *marketing* durante el próximo año.**



## El futuro de las historias

Pero, en un contexto de consumo de contenidos y evolución de las conversaciones en permanente cambio, ¿hacia dónde vamos en términos de *storytelling*? Lucas Adur de Anheuser-Busch InBev dice: “las compañías muchas veces no tenemos ni la velocidad, ni la flexibilidad para ser tan rápidos, para jugar ese juego, así que si tenemos consumidores que lo están jugando muy bien, lo mejor es invitarlos a que hagamos cosas juntos”.

IKEA es una de las marcas con más experiencia en este ámbito y ha comprendido que su papel es el de impulsar el relato, en lugar de liderar la producción de contenido. “Tenemos el ejemplo de la bolsa azul, nuestro *frakta*, sobre el que hay un *buzz* gigantesco de personas compartiendo el uso que le dan a este producto que surgió de manera orgánica y que, después, nosotros hemos potenciado”, apuntan Riccardo Navone y [Helena Gouveia dos Santos](#) de IKEA.

Aunque identifican el potencial de la cocreación para generar mayor credibilidad para las marcas, la mayoría de los profesionales también expresó que promover la participación de los usuarios en la conversación sobre la marca no es tarea fácil. “A la gente le interesa las historias de sus amigos y su familia, y es difícil que nosotros como marcas nos metamos en esas historias, tienes que haber hecho algo muy bien para que te hagan publicidad gratuita”, opina Rafael Fernández de Alarcón, de Telefónica. La tecnología está cambiando la forma en la que comentamos historias al abrir el abanico de posibilidades en cuanto a canales, técnicas de comunicación o conocimiento de los consumidores. “Las historias, en cambio, siguen siendo las mismas, pues tienen un creador”, dice David de Castro, *storymaker* y estratega corporativo de Identidad y Marca de Grupo Corporativo Pérez. El 64 % de los profesionales consultados en este estudio piensa que el *Big Data* será el factor que más afecte a la manera de contar historias en los próximos años. “Uno puede promover esas historias pero si no sabe ni conoce el *target* específico, sus comportamientos, etc. entonces no se logrará el retorno esperado”, dice [María Cecilia Morales](#), Digital Media Manager de Bayer Centroamérica y Caribe.

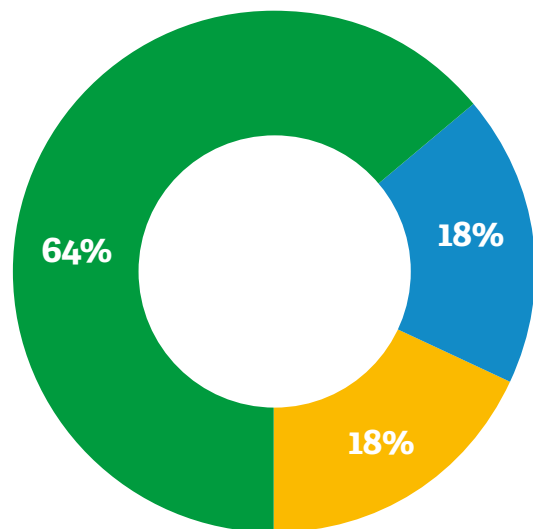
No obstante, la mayoría de los entrevistados expresó que no sabía cómo será el impacto, aunque algunos ya apuntan el potencial para detectar *insights* de los consumidores.

“El Big Data va a ser crítico en la manera de determinar las comunidades, los targets, canales o formatos, pero aún no soy capaz de predecir cómo va a ser el impacto”, dice Ricardo Rosa de Sonae Sierra.

“El reto está en analizar toda esa data y darle un tratamiento adecuado”, apuntan desde Nestlé Centroamérica. El dato en bruto detectado por la tecnología no es suficiente para diseñar buenas estrategias de *marketing* y comunicación, es preciso un análisis de los datos que lleve a una correcta toma de decisiones, es decir, lo que se denomina *Smart Data*. Además, el trabajo humano de analizar y tomar decisiones es esencial para innovar. “Es importante saber lo que dicen los consumidores pero también lo es tener el coraje para arriesgar aunque la data no recomiende ese camino”, apunta Susana Coerver, de Parfois.

El *Big Data* facilita la detección de comunidades conformadas por individuos con valores o intereses

Figura 2. ¿Cuál de los siguientes aspectos crees que afectará más a la hora de contar historias por parte de las empresas?



- Big data
- Inteligencia artificial
- Los empleados como protagonistas

Fuente: elaboración propia.





compartidos e incluso la identificación de los intereses de individuos únicos. Así, las marcas pueden crear contenidos y experiencias personalizadas para los usuarios. Esta tendencia es clave en un entorno en el que las marcas deben competir por la atención de un consumidor “infectado” (intoxicado de información) y con un poder de elección de consumo de información que no había tenido hasta ahora. Por ejemplo, [Netflix](#) ofrece al usuario contenidos especialmente seleccionados para él por un algoritmo que toma en cuenta los contenidos visualizados anteriormente por ese individuo y aquellos que han visto otros usuarios con intereses comunes al primero.

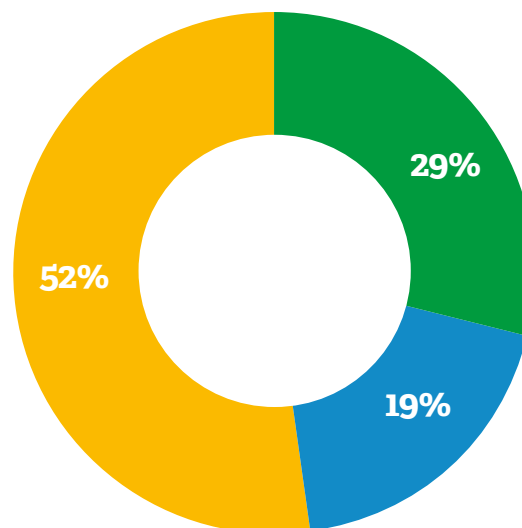
## El 52 % de los entrevistados manifestó que la cocreación de contenidos de las marcas con los usuarios será la tendencia más destacada.

Entre los contenidos personalizados para un individuo, o del interés para una comunidad específica, están las microhistorias que se pueden difundir a través de redes sociales. Los vídeos en directo están de moda, especialmente entre los más jóvenes, y lo estarán cada vez más, así que las compañías deberán adaptarse a ellos. Los consumidores ya están contando sus experiencias con la marca mediante vídeos en directo que emiten por Facebook Live o Instagram. En ese contexto, el papel de la marca es alentar la producción de contenidos positivos por parte de los usuarios en los que consumidores transmiten los valores de la marca o los beneficios de sus productos, convirtiéndose, así, en embajadores de la marca (*advocates*). Desde 3M, Adriana Rius, Brand & Communication Manager Latin America, asegura:

“En marcas de consumo como Nexcare® sí hemos invitado a las mamás de nuestra comunidad a dar consejos y *tips* de primeros auxilios en temporadas específicas como el regreso a clases, o a consumidores de Scotch-brite® a contarnos sus historias detrás de un espacio limpio, la participación ha sido muy buena”.

Consultados por cuál consideran que será el formato de *storytelling* que más evolucionará en los próximos años, el 52 % de los entrevistados para este informe manifestó que la cocreación de contenidos de las marcas con los usuarios será la tendencia más destacada, seguido de los contenidos inmersivos (29 %) y las narrativas en directo. Los contenidos inmersivos hacen referencia al uso de tecnologías como la realidad virtual, la realidad aumentada, 360, etc., que son también tendencia de los profesionales del *marketing* para contar historias. El consumo de contenidos en directo en Snapchat o Instagram *Stories* ha llevado a un gusto por los microcontenidos instantáneos. Las marcas, tan preocupadas por la permanencia de sus mensajes, van entendiendo que en esta era de lo efímero, si quieren captar la atención de los consumidores tienen que pasar por mezclar la intensidad de la experiencia con un halo de exclusividad.

Figura 3. ¿Cuál consideras que será el formato de *storytelling* o *storydoing* en los próximos años?



- Contenidos inmersivos: realidad virtual, realidad aumentada, 360...
- Narrativas en directo: Snapchat.
- Cocreación: trabajo con los usuarios, crear contenidos juntos.

Fuente: elaboración propia.



## Responsables y marcas participantes en el informe



the company for women

**Susana Casabé**

Directora de Comunicaciones y RSE Grupo de Mercados Sur.

---



**Lucas Adur**

Director de Consumer Connections LAS (Latinoamérica Sur) de Anheuser-Busch InBev.

---



**Mariano Maldonado**

Director de Marketing en Argentina.

---



**José Leyton**

Creative Director en Latam.

---



**BACARDI.**

**Susana Salazar González de Cossio**

Directora Regional de Plataformas Experienciales y Culturales en Latinoamérica y Caribe.

---



**Adriana Rius**

Brand & Communication Manager Latin America.

---



**Eugenia César**

Comunicación Digital Coca-Cola México.

---



**Claudia Patricia Rios**

Comunicaciones Latinoamérica

---



**Carolina González**

Senior Communications Manager Northern Cluster en Johnson & Johnson Medical.

---



CINE COLOMBIA

**Daniel Montes**

Gerente de Mercadeo.

---



**Alejandro Barragán**

Subgerente de Innovación y Desarrollo de Mercado.

---



**Isabel Borgas**

Directora de Comunicación.

---



**Ricardo Rosa**

Strategic Marketing Manager.

---



**Susana Coerver**

Global Marketing & Communication Director.

---



**Ana Serafim**  
Responsable de Comunicación.

---



**Riccardo Navone**  
Marketing Director.  
**Helena Gouveia dos Santos**  
External Communication Manager.

---



**André Bettencourt**  
Diretor de Marketing y Comunicación.

---



**David Hernández**  
Gerente General.

---



**Ana Virginia Castrellón**  
Gerente Senior de Mercadeo y Comunicaciones en Panamá.

---



**María Cecilia Morales**  
Digital Media Manager de Centroamérica y Caribe.

---



**Frank Pflaumer**  
Director de Comunicación y Asuntos Corporativos en Centroamérica.

---



**David de Castro**  
Asesor de Comunicación Estratégica Corporativa.

---



**Gabriel Chávez Pooley**  
Gerente de Marketing Coca-Cola Perú.

---



**Carmen María Irazola MacDonald**  
Gerente de Marketing.

---



**Bernardo León Cantella**  
Director de Marketing.

---



**Álvaro Rojas Miró Quesada**  
Director de Negocios en Pastificio Santa Amalia y exdirector de Marketing de Alicorp Perú.

---



**Jaime Lobera**  
Chief Marketing & Sales Officer.

---



**Juan Llovet**  
Communications & Sustainability Director.

---



**Salomé Suárez**  
Directora de Relaciones Corporativas.

---



**Rafael Fernández de Alarcón**  
Director Global de Patrocinios y Relaciones Institucionales.

---

# Gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos

## Líderes en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la **consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina**. Cuenta con **19 socios** y cerca de **500 profesionales**, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

En la actualidad, LLORENTE & CUENCA tiene oficinas en **Argentina, Brasil** (São Paulo y Rio de Janeiro), **Colombia, Chile, Ecuador, España** (Madrid y Barcelona), **Estados Unidos** (Miami, Nueva York y Washington, DC), **México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, opera en Cuba y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

Es la compañía del sector más premiada en los mercados donde opera. En 2017, ha sido reconocida como **Agencia del Año en América Latina** (Latin American Excellence Awards 2017).

## Equipo de Especialistas

### **David G. Natal**

Líder del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA.

### **María Carolina Cortés**

Directora senior del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA Colombia.

### **Beatriz Urdaneta**

Directora senior del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA México.

### **Marlene Gaspar**

Directora senior del Área Consumer Engagement y Digital en LLORENTE & CUENCA Portugal.

### **Carlos Llanos**

Director senior de Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA Perú.

### **Raimundo Díaz**

Director senior del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA Panamá.

### **María Emilia Marta**

Directora senior del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA Argentina.

[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

# LLORENTE & CUENCA

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio fundador y presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y director general corporativo de Talento, Organización e Innovación  
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Socia y COO América Latina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente  
Socio y CEO Estados Unidos  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno  
Director de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Gerente de Talento para la Región Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Sanches  
Gerente de Talento para Cono Sur  
ksanches@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Socio y director general  
gpanadero@llorenteycuenca.com

### Barcelona

María Cura  
Socia y directora general  
mcura@llorenteycuenca.com

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

### Madrid

Joan Navarro  
Socio y vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Socio y director senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla  
Vicepresidente de  
Contexto Económico  
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Director senior  
cvallejo@llorenteycuenca.com

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

### Impossible Tellers

Ana Folgueira  
Directora general  
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Cink

Sergio Cortés  
Socio. Fundador y presidente  
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

### Lisboa

Tiago Vidal  
Director general  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

## ESTADOS UNIDOS

### Miami

Erich de la Fuente  
Socio y CEO  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

### Nueva York

Salomón Kalach  
Director  
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor  
277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Directora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

### Ciudad de México

Juan Arteaga  
Director general  
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco  
Director general  
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana  
Presidente consejero y miembro del  
Comité de Dirección  
bquintanak@llorenteycuenca.com

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

### La Habana

Pau Solanilla  
Director general  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y director general  
jrosado@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Director general  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Socia y directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel: +593 1 7438000

### Lima

Luis Miguel Peña  
Socio y director general  
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

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

### Quito

Alejandra Rivas  
Directora general  
arivas@llorenteycuenca.com

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

### Santiago de Chile

Francisco Aylwin  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal  
Director  
nleal@llorenteycuenca.com

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

## AMÉRICA DEL SUR

### Buenos Aires

Mariano Vila  
Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

Daniel Valli  
Presidente consejero para Cono Sur  
dvalli@llorenteycuenca.com

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

### Rio de Janeiro

Cleber Martins  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdio 244 e 246 - Glória  
CEP 22211-120 Rio de Janeiro RJ  
Tel: +55 21 3797-6400

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Socio y presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Cleber Martins  
Director general  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Director regional de Innovación  
jgozzer@llorenteycuenca.com

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



**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guion macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

