



INFORME ESPECIAL

“Territorios y Comunidades, las nuevas fronteras de la Comunicación”

Madrid, enero 2016

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUCCIÓN
 2. CONCEPTO DE TERRITORIO
 3. CONCEPTO DE COMUNIDAD
 4. DESCOMPONRIENDO TERRITORIOS: ARTE E INNOVACIÓN
 5. CONSTRUYENDO UNA COMUNIDAD
- AUTORES

I. INTRODUCCIÓN

Dicen que este año es el de la "transformación digital". Los que nos dedicamos a la comunicación, la reputación, los asuntos públicos o el marketing sabemos que este fenómeno no es nuevo, ni mucho menos. Es un proceso de cambio que ha recibido diferentes nombres a lo largo de la última década, con mejor o peor fortuna, con mayor o menor alcance. Entonces, ¿cuál es la diferencia ahora? ¿Por qué parece que tiene más importancia?

Probablemente (y es solo una hipótesis) se debe a la evidencia de que **este cambio ya no es sólo tecnológico, de medios, herramientas y canales**; sino que está hundiendo sus raíces en la cultura de nuestra sociedad, en sus pautas de conducta y valores compartidos. Justo por ese motivo, puede que sea ahora cuando empieza a ampliar su impacto real, transformador y disruptivo en diferentes ámbitos de nuestra actividad cotidiana, en los negocios, en la vida social y la política.

El contenido de este documento tiene mucho que ver con la esencia cultural del cambio que está experimentando la función de comunicación en las organizaciones por efecto de la llamada "transformación digital". En realidad, es una **llamada de urgencia para sustituir ciertos marcos mentales**¹ por otros que nos permitan operar con relevancia en una nueva realidad.

En los últimos años, hemos superado el reto de gestionar nuevos canales de relacionamiento con los grupos de interés en los medios y redes sociales. A fuerza de experimentar, hemos conseguido adaptarnos a una operativa de comunicación mucho más exigente en procesos y recursos.

Pero, **en la mayoría de los casos, nos hemos limitado a aplicar los conceptos heredados de la comunicación de masas**. Un marco mental ineficaz para una comunicación de redes, basada en la interacción personal a gran escala, en tiempo real y con alcance global. Un modelo inspirado por Internet para nuestro siglo, que sustituye al extendido por la televisión o la radio en el siglo pasado.

Conceptos como el de "**audiencia**", "**público**" o "**target**" denotan **una comprensión de la comunicación que ya no responde a nuestro tiempo**. Las ideas que están detrás de estos términos nos obligan a aplicar la comunicación como un proceso unidireccional, que se inicia en la empresa y concluye en el "público", sin retorno esperado más allá de unas cuestionables cifras de impacto.

¹ Carol Dweck, Profesora de Psicología de Stanford, destacó la importancia de los "marcos mentales" en la gestión con su libro *Mindset: The New Psychology of Success*, Random House Publishing Group, 28 feb. 2006

“Los "públicos" han dejado de ser cifras anónimas”

Esas palabras nos atenazan culturalmente, con sus valores y prácticas asociadas, impidiéndonos avanzar más allá de hacer blanco ("target") en unas masas de perfiles demográficos ("públicos") que se supone que están esperando nuestros mensajes de forma pasiva ("audiencia").

Nada de esto se corresponde ya con la realidad. Esos "públicos" han dejado de ser cifras anónimas. Tienen perfiles públicos en las redes sociales, con cara y ojos, nombre y apellidos. Tampoco son "audiencias" pasivas, sino interlocutores activos. Y si buscamos "hacer blanco" en ellos, sólo lograremos llamar su atención. Un primer objetivo necesario pero no suficiente para obtener la valoración y

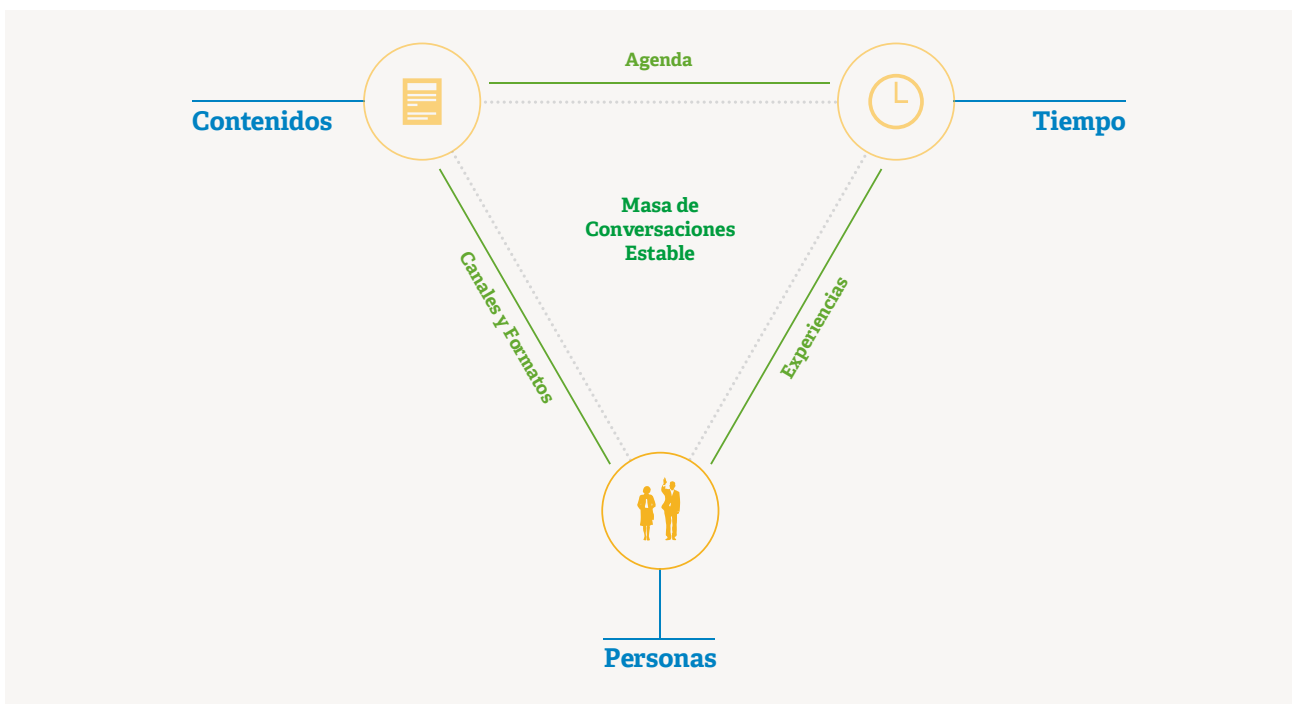
recomendación de quien espera respuestas en un contexto hipertransparente.

Necesitamos **nuevos conceptos que nos ayuden a adaptar la cultura de la comunicación en las organizaciones a la cultura de la comunicación social** contemporánea. Con "territorios" y "comunidades" queremos aproximarnos a esa meta.

2. CONCEPTO DE "TERRITORIO"

Como profesionales de la comunicación aspiramos a que la marca para la que trabajamos (ya sea corporativa, comercial o personal) encuentre su lugar en un "territorio de conversación" donde habitan comunidades de interlocutores (Figura 1).

Figura 1. Conceptos básicos: Territorios



Fuente: elaboración propia

Ese territorio, entendido como **"masas de conversaciones"**, se define por unos **"contenidos"** intercambiados entre **"personas"** de forma estable en el **"tiempo"**.

Para convertirse en una realidad gestionable, ese intercambio de contenidos entre personas se articula a través de determinados **"canales y formatos"**, tanto digitales como presenciales o analógicos.

En relación con el tiempo, se concretará en una **"agenda"** de oportunidades para captar la atención de las personas, que será promovida por terceros, en su mayoría, pero también liderada por nuestra marca.

Mientras que, de la relación entre las personas a través del tiempo, motivaremos **"experiencias"** generadoras de conexión emocional, que aspiramos a vincular de algún modo a nuestra organización, sus personas y productos o servicios.

Figura 2. Conceptos básicos: Comunidades



Fuente: elaboración propia

Este concepto de "territorio" nos ayuda a **practicar la comunicación desde una concepción social**, de convivencia y adaptación a un entorno que no nos pertenece. Un espacio donde cada parcela tiene su valor, en la medida en que compartamos buena vecindad, más de calidad que de cantidad. Un lugar para el relacionamiento y la conversación que se construye compartiendo contenidos de valor para sus habitantes. Un ambiente donde buscamos co-crear experiencias memorables para las personas que nos importan.

3. CONCEPTO DE "COMUNIDAD"

Como profesionales de la comunicación aspiramos a que la marca para la que trabajamos (ya sea corporativa, comercial o personal) logre una cierta influencia en aquellas "comunidades de interlocutores" que habitan en uno o más territorios (Figura 2).

“Cuando la comunicación se practica desde el concepto de "comunidad", se humaniza todo lo que hacemos y se sofisticamos nuestro sistema de escucha e inteligencia”

Esa comunidad se define por el **"sentido de pertenencia"** de las personas que la componen, relacionado con ciertos **"valores y propósitos"** compartidos, que se activan de forma especial cuando confluyen en una **"causa"** común.

Nuestra comunicación será tanto más efectiva cuanto mejor identifiquemos aquellas comunidades con las que compartamos valores, propósitos o causas de forma legítima.

Para conseguir ser aceptados y reconocidos por esas comunidades, debemos hacerlo a través de personas reales, que sirvan de **"conectores"** entre la organización y aquellos **"interlocutores"** que colideran la comunidad.

Nuestro potencial de influencia en la comunidad será tan grande como resulte nuestra capacidad de alinearnos con su **"cultura de símbolos y costumbres"**, haciendo converger nuestra **"narrativa"** con la suya.

Pero también dependerá de los recursos que dediquemos a mantener una **"interrelación"** constante entre nuestra organización y los miembros de la comunidad, dinamizando cuantos **"canales"** nos permitan sostener esos vínculos.

Finalmente, y es aquí donde conectamos con el concepto de "territorio", necesitamos compartir unos **"intereses comunes"**, alrededor de los cuales se articula la conversación dentro de la comunidad, sobre unas **"temáticas"** concretas vinculadas a sus valores y propósitos comunes.

Cuando la comunicación se practica desde este concepto de "comunidad" suceden dos fenómenos que nos alinean con el cambio cultural que está provocando la "transformación digital".

El primero y más importante, nos lleva a **humanizar por completo todo lo que hacemos, empoderando a las personas** que conforman la identidad de nuestra organización.

El segundo y no menos importante, nos obliga a **sofisticar nuestros sistemas de escucha e inteligencia** para poder iniciar la comunicación no desde la agenda corporativa sino desde los valores, propósitos e intereses de las personas con las que nos relacionamos. Así, y sólo así, conseguiremos resultados efectivos.

4. DESCOMPONRIENDO TERRITORIOS: ARTE E INNOVACIÓN

Toca saltar de la teoría a la práctica con dos territorios diferenciados y comprobar cómo funcionan en una prueba de realidad. Tomemos como base los del **"Arte"** y la **"Innovación"**, en ambos casos, masas reconocidas de conversación estable.

Como hemos afirmado, son **tres los vértices principales que dan forma a un territorio** ("contenidos", "tiempo" y "personas"), produciendo **tres tipos de dinámicas** ("agenda", "experiencias" y "canales/formatos"). Veamos cómo se desenvuelven todos estos conceptos en el día a día del territorio.

“El "tiempo" se relaciona con el más crucial de los ejes de un territorio, las "personas" y su manera de organizarse en base a comunidades”

CONTENIDOS

En el territorio del "Arte", el vértice “contenidos” abarcaría desde documentales como **'Exit through the Gift Shop'**, en el que se analiza la figura de Banksy, o **'The artist is present'**, que toma como referencia a Marina Abramovic, hasta otros centrados en la vida de los grandes museos, como es el caso del brillante **'National Gallery de Frederick Wiseman'**. Más allá del interés que el territorio puede despertar en artistas audiovisuales (metacreación), son los propios programadores o espacios expositivos los que se han lanzado recientemente al desarrollo de contenidos que alimentan este vértice, con casos como el de la serie de audiocomentarios del MET (Metropolitan Museum of Art de Nueva York) titulada **'The Artist project'**.

Si examinamos de cerca nuestro segundo territorio, la "Innovación", en el campo de los “contenidos”, nos encontramos con piezas de storytelling audiovisual como la webserie de Intel **'Look inside'**, que recoge, a través de pequeñas cápsulas, historias innovadoras en las que diferentes emprendedores e iniciativas utilizan la tecnología de la marca para cambiar el mundo, pero también, con libros de referencia como **'Creative intelligence'**² de Bruce Nussbaum.

CANALES Y FORMATOS

Si cruzamos este vértice de “contenidos” con el de las “personas”, descubrimos el eje de los canales y formatos, que nos sitúa

frente a un elemento básico de la estructura del territorio. Desde la perspectiva del "Arte" esto nos permitiría encajar desde revistas como **'Aesthetica'**, **'Dazed and Confused'** o **'Matador'** en España, a portales de creación como **Nowness** o incluso al uso de redes sociales cada vez más relevantes en el intercambio artístico como **Instagram** o **Snapchat**.

En el caso del territorio Innovación, el eje de los “canales y formatos” toca a plataformas aglutinadoras como **Big Think** y revistas tan prestigiosas como **Fast Company** o **Wire** y portales como **Mashable**, pero también a fenómenos como el de las **TED Talk** o a entidades productoras de contenidos tan cercanas a nosotros como el **Centro de Innovación del BBVA**.

AGENDA

El vértice de los contenidos y el del tiempo dan forma a su vez a un nuevo eje: el de la “agenda”. Llevado al territorio del Arte, esto nos enfrenta a grandes ferias como **ARCO** en España, el **ART BASEL** en Suiza o **FIAC** en París, pero también ante momentos del año que pueden adquirir la relevancia de hitos por acumulación, como es el caso de la apertura de galerías, convertida en el caso de Madrid en el **Madrid Gallery Weekend**.

A su vez, la agenda de la innovación nos transporta a efemérides como la del **Día Mundial de la creatividad y la innovación**, celebrado cada 21 de abril,

² Bruce Nussbaum. *Harnessing the power to Create, Connect and Inspire*, Harper Business. Creative intelligence. 2013

“Una estrategia inteligente es aquella que busca construir el relato en territorios pequeños”

o incluso a eventos desarrollados por marcas que hemos situado en el eje de canales y formatos, como las propias TED Talk o la programación de una entidad como el Centro de Innovación BBVA.

EXPERIENCIAS

Por último, el “tiempo” se relaciona a su vez con el más crucial de los tres vértices de un territorio, aquel que toma en consideración las “personas” y su manera de organizarse en base a comunidades de interés. En esa relación surge el eje de las “experiencias”, donde se desarrollan conceptos como la emoción, el recuerdo o el aprendizaje. En el caso de nuestros territorios de prueba, este vértice nos llevaría a hablar de comunidades como la del Arte urbano, los creadores, los críticos o los amantes del videoarte por un lado y de los tecnólogos, los geeks o los creativos en el otro.

Una compañía que quiera construir un relato en un territorio tiene que ser capaz de aportar valor desde la legitimidad en cada uno de los vértices analizados y a través de cada uno de los ejes que le dan forma. En este sentido, las compañías más punteras han entendido que, frente a los intentos de formar parte de grandes territorios masificados (es el caso de nuestros dos ejemplos), una **estrategia inteligente es aquella que busca construir el relato en territorios más pequeños,**

ya sea por profundización en el territorio original (el arte urbano frente al Arte, la “transformación digital” frente a la innovación) o, sobre todo, por intersección de **territorios**. Es lo que ocurre con estrategias de apropiación de territorio como la llevada a cabo en Estados Unidos por Intel en colaboración con Vice a través de su premiado ‘**The Creators Project**’, que enlaza nuestros dos territorios de ejemplo (Arte e Innovación), a la búsqueda de un territorio más específico y controlable desde donde dominar la conversación.

5. CONSTRUYENDO UNA COMUNIDAD

Como decíamos, el vértice de las “personas” enlaza los territorios con aquello que les da su verdadero sentido de existencia: las comunidades que habitan en ellos. Partiendo del mismo set de ejemplos que hemos tomado para los territorios del Arte y la Innovación, veamos ahora cómo se construye una comunidad que habita en ambos, **la creativa**. Las personas que forman parte de esta comunidad encuentran su “sentido de pertenencia” en un “propósito común”, que es el de entender que la búsqueda de nuevas asociaciones mentales e ideas mejora su vida y la de los demás. Alrededor de este propósito, que implica la activación de un set de “valores”, orbitan otros cuatro conceptos:

“Entender cómo funcionan las comunidades que habitan en los territorios y cómo se construyen los territorios es el primer paso”

LOS LÍDERES Y CONECTORES

Figuras destacadas con capacidad para generar tendencia, como puede ser el caso de artistas como **Banksy** o **Murakami**, tecnológicas como **Mark Zuckerberg** o **Steve Jobs**, pero en la actualidad también cocineros como los **Roca**³ o **David Muñoz** y jóvenes emprendedores de mucha menor escala pública como los incluidos cada año en las listas del **MIT Technology Review**.

LAS INTERRELACIONES

Las relaciones que se producen entre los componentes de la comunidad a través de canales nos llevan desde procesos clásicos de la creatividad como el del **briefing**, a relaciones como la del artista y la musa o nuevos procesos relacionales de última generación como el Scrum.

LOS INTERESES COMUNES

La emergencia de temáticas que dan lugar a tendencias según su presencia en el eje temporal es lo que hace que una misma comunidad que en la antigüedad apostaba por asociar el concepto creativo al genio individual, hoy lo haga a procesos como la co-creación o las técnicas de reciclaje cultural del arte postmoderno.

LA CULTURA COMPARTIDA

El conjunto de símbolos y costumbres abarca en la comunidad creativa desde iconos como el de la bombilla, hasta conceptos como el del ‘trucho’ en el ámbito publicitario o figuras como la del brainstorming.

Más allá de todo este aparato arquitectónico de la comunidad, es necesario identificar el motor que la activa en una determinada dirección. **El ámbito de “la causa” no es inerte, sino dinámico y permite que elementos externos puedan influir en la activación de una comunidad**, movilizándola. En nuestro ejemplo, la comunidad creativa de nuestro país encontró en su momento una causa en la subida del IVA cultural, así como toda la comunidad creativa global tiende a movilizarse por casos de falta de libertad de expresión como el que representa la situación del artista chino Ai Weiwei o del iraní Jafar Panahi.

Entender cómo funcionan las comunidades que habitan en los territorios y cómo se construyen los territorios en los que se desenvuelve la conversación es el primer paso antes de poder plantearse construir relatos específicos para la marca con la que trabajamos (ya sea corporativa, comercial o personal). Relatos que deberán conectar con las comunidades en esos ecosistemas de conversación donde ya preexisten. Al fin y al cabo, escuchar para conversar, siempre aportando valor, pero desde un nuevo marco.

³ Para saber más del caso de los Hermanos Roca: *Deconstruyendo el Territorio de Marca de un Banco Global: Narrativa, Protagonistas y Valor Compartido*, Desarrollando Ideas, Noviembre de 2015

Autores



Adolfo Corujo es socio y director general corporativo de Talento, Organización e Innovación en LLORENTE & CUENCA. Es experto en la gestión de la reputación a través de Internet. En sus veinte años de trayectoria profesional, ha colaborado en el diseño y ejecución de proyectos tanto para la construcción como para la defensa o promoción de la identidad digital de distintas multinacionales en España y

Latinoamérica. En el ámbito académico, colabora con la UCM y la UC3 entre otras universidades y escuelas de negocio impartiendo clases y ponencias acerca de Social Business, Marca Personal y Reputación Online. Participa en las redes desde su sitio web www.adolfocorujo.com.

acorujo@llorentycuenca.com



Iván Pino es director del Área Digital en LLORENTE & CUENCA España. Licenciado en Ciencias de la Información (Periodismo). 15 años de experiencia. Especializado en Comunicación Online y Responsabilidad Social Corporativa. Comenzó su carrera profesional siendo responsable de producto de la asociación CHF. Fue Jefe de Prensa de la Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao y director de

consultoría de Octo Europa. En LLORENTE & CUENCA, ha trabajado con Repsol, la Caixa, Gas Natural Fenosa, L'Oréal, Gestamp, DKV, USP Hospitales, Turismo Madrid y Xacobeo 2010, entre otros.

ipino@llorentycuenca.com



David G. Natal es director del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA España. Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid. Ha trabajado en medios como El Mundo o Cadena Ser, además de ser parte del departamento de prensa del Círculo de Bellas Artes de Madrid. Antes de liderar el Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA ha dirigido durante

siete años campañas de comunicación para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar o Ron Barceló desde su puesto de Coordinador Jefe en la agencia Actúa Comunicación. También es co-creador de la web cultural y de tendencias Numerocero.es y de la productora audiovisual del mismo nombre. Desde LLORENTE & CUENCA dirige campañas y proyectos para marcas como Telefónica, Campofrío, Gonvarri Steel Industries, Bezoya, Barclaycard o La Caixa.

dgonzalez@llorentycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalorente@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

Jorge Cachinero
Director corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

DIRECCIÓN RR. HH.

Daniel Moreno
Gerente de RR. HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

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

Karina Valencia
Gerente de RR. HH.
para Norteamérica,
Centroamérica y Caribe
kvalencia@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de RR.HH.
para el Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

Cink.

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

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

ESPAÑA Y PORTUGAL

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

José María de Urquijo
Vicepresidente de Corporativo
Financiero
jmurquijo@llorenteycuenca.com

José Isaías Rodríguez
Vicepresidente de Asuntos
Europeos
jirodriguez@llorenteycuenca.com

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

Ana Folgueira
Directora general de
Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com

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

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@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 director general
edelafuente@llorenteycuenca.com

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

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

México DF

Juan Rivera
Socio y director general
jrivera@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis
Edificio Omega - piso 6
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
Directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@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

Claudio Ramírez
Socio y gerente general
cramirez@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y director general
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente consejero
para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Director senior de Desarrollo
de Negocio en el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

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

Juan Carlos Gozzer
Director general
jcozzer@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 guión 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

www.revista-uno.com