



MARKETING

EL *marketing* digital y sus demonios

SECCIÓN ESPECIAL DE IESE insight

erspectiva

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada, no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:

Sitio web: perspectiva.ide.edu.ec

E-mail: perspectiva@ide.edu.ec

EDITORIA GENERAL

Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL

Daniel Susaeta V.

Wilson A. Jácome

Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Julén Jensen Z.

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador
Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador
www.ide.edu.ec

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS



MDE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

¿Listo para dar el siguiente paso en tu camino al éxito empresarial?



SEP

UIO | GYE
26 | 27



Global Immersion Programs



24 Meses

DANIEL SUSAETA

DIRECTOR GENERAL

IDE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

Mentes en expansión

RPC-SO-40-No.727-2019

Guayaquil: mdeg@ide.edu.ec | 0978704703

Quito: mdeq@ide.edu.ec | 0993160693

www.ide.edu.ec





6

MARKETING**El marketing digital y sus demonios**

¿Por qué este título? Lo que entendemos como marketing digital parece ser una opción segura, sencilla y económica para generar negocios en una época extremadamente convulsa e incierta como la que vivimos. Pero hay tres demonios que sí pueden asociarse a una de las áreas de la gestión de empresas con más desarrollo en los últimos años.

8

PERSPECTIVA ECONÓMICA**El poder multiplicador del crédito en manos de los ecuatorianos**

El crédito da acceso hoy a liquidez futura para destinarlo a consumo o actividades productivas. En Ecuador, el crédito es uno de los principales dinamizadores de crecimiento económico porque no solo permite a las empresas e individuos realizar pagos, compras, inversiones y potenciar sus negocios y emprendimientos, sino que es un catalizador de nuevas oportunidades.

14

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT**Los consejos de las empresas han prestado poca atención a la geopolítica**

La pandemia no ha cambiado las prioridades de los consejos sobre los grupos de interés y sus compromisos sociales y medioambientales. Así lo asegura un informe del IESE Business School cuyos datos se basan en una encuesta realizada a los propios consejeros sobre lo que ellos consideran sus principales contribuciones a un mejor gobierno corporativo.

18

ÚLTIMA MIRADA**Historias que hacen la diferencia**

Contar historias es una técnica de comunicación utilizada en muchas áreas de la dirección de empresas, especialmente en el *marketing*, para hablar de una manera novedosa sobre una marca y sus productos. ¿Por qué es tan recomendada por oradores y expertos en *marketing*? Porque las historias impactan nuestro cerebro poniendo en marcha todos nuestros sentidos.



El *marketing* digital y sus demonios

Por José Aulestia, PhD

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

Seguramente a más de uno le llamará la atención este título. ¿Qué “demonios” puede asociarse a una de las áreas de la gestión de empresas con más desarrollo en los últimos años? Lo que entendemos como *marketing* digital, ¿puede tener amenazas y riesgos? Más bien parecería ser una opción segura, sencilla y económica para generar negocios en una época extremadamente convulsa e incierta como la que vivimos.

El **primer demonio** del *marketing* digital es su propia definición. Erróneamente se lo considera como una disciplina por sí sola. ¡Nada más alejado de la verdad! Si bien *marketing* digital implica nuevas metodologías y conocimientos específicos, no podemos hablar de una definición nueva; de hecho, el concepto de *marketing*—el entendimiento de las necesidades de los consumidores y la forma de satisfacerlas— no ha sufrido cambios sustanciales a lo largo del tiempo. En forma general, asociamos al llamado *marketing* digital el uso de las nuevas tecnologías para la comunicación y distribución de la oferta de la empresa. El uso de la web y el internet son los elementos característicos; pero ellos son apenas la punta del iceberg. El alcance y verdadero impacto de lo digital va más allá.

Se debe entender al *marketing* digital como la forma de hacer *marketing* en un entorno y contexto del cual la tecnología no se puede ya separar. Es fundamental comprender cómo ella influye desde la cadena de valor hasta en el comportamiento del consumidor: su relación e interacción con otras empresas y personas, sus motivaciones, forma y hábitos de compra, por ejemplo. No podemos aislar el mundo *online* del *offline*: los mercados no entienden separaciones. Simplemente vivimos en un mundo híbrido, transversal, en el cual, tanto lo físico como lo virtual, tienen un papel.

El **segundo demonio** es la creencia generalizada del *marketing* digital como un campo de acción propio —a veces exclusivo— de las generaciones más jóvenes, como los *millennials* y *centennials*. Es cierto que ellas llevan una cierta ventaja por su adaptación a la tecnología, prácticamente desde su nacimiento. Pero, ¿es suficiente para hacer *marketing* en el 2020? La respuesta es un rotundo no. Y por una sencilla razón: un buen *marketing*, como muchas otras disciplinas, demanda una mezcla equilibrada de estrategia e implementación. Al conocimiento y habilidades propios de los jóvenes que abrazan nuevas profesiones, debe

El *marketing* digital implica mucho más que hacer publicaciones o utilizar canales de *e-commerce* para vender.

añadirse un componente importante de experiencia y sentido crítico que sólo los años y la madurez otorgan. Es clave un trabajo en equipo en que se puedan unir habilidades duras –*hard skills*– con las habilidades blandas –*soft skills*–.

El **tercer y último demonio** al que quiero referirme en este artículo es la ligereza –y a veces incluso superficialidad– con que se toma muchas veces al *marketing*. Ello obedece a un escaso entendimiento de la disciplina. La visión del *marketing* como eje del negocio es relativamente reciente y aún no suficientemente extendida o asimilada por muchas organizaciones. La tecnología y la disrupción digital en la sociedad no han hecho sino añadir complejidad al quehacer de *marketing* en la empresa moderna, un mundo en el que los seres humanos se mueven en una permanente dicotomía *online* y *offline*. Hoy, más que nunca, el *marketing* es una combinación de ciencia y arte: ciencia, por contar con un conjunto de conceptos, metodologías y herramientas generalizables y comprobadas, cada vez más complejas;

y arte, por requerir de creatividad, prudencia, sensibilidad y visión para su aplicación.

Como se ve, el *marketing* digital implica mucho más que hacer publicaciones en redes sociales o utilizar canales de *e-commerce* para vender. Ante todo, es fundamental contar con una estrategia que tenga como protagonistas el propósito de la empresa, su modelo de negocio y la propuesta de valor de su oferta, todo ello basado en un profundo conocimiento del consumidor, en un mundo en el cual la tecnología no es un accesorio, sino que configura una nueva realidad.

¿Está su empresa preparada? ¿Visualiza al *marketing* digital erróneamente como una solución que busca generar resultados en el corto plazo, aprovechando los menores costos que los medios tecnológicos aparentemente permiten? O bien, el *marketing* digital de su empresa ¿es un *mix* de estrategia y ejecución, con conocimiento apropiado? ¿es el agente que le permite adaptarse, interactuar y jugar exitosamente en un mercado dinámico y agresivo, con la sostenibilidad de la empresa a largo plazo como objetivo?



EL AUTOR

José Aulestia Valencia es PhD en Dirección de Empresas Internacionales por la Universidad Antonio Nebrija, Madrid, y máster en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School, Barcelona. Es consultor y asesor de empresas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, y Socio – Gerente General de Básica Latam, agencia de publicidad digital.



El poder multiplicador del crédito en manos de los ecuatorianos

Por Andrea Villarreal y Juan Sebastián Vela

Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA)

Según Yuval Noah Harari (2011), el crédito —que significa creer o confiar— no es más que el cambio de una riqueza futura por una riqueza presente que nos permite construir el día a día a expensas del futuro. Las oportunidades que abre un crédito son innumerables, ya que permite acceder hoy a liquidez futura para destinarlo a consumo o actividades productivas y, de esta forma, multiplicar nuestro bienestar y la circulación de dinero en la economía.

En Ecuador, el crédito es uno de los principales dinamizadores de crecimiento económico (BCE, 2022). No solo permite a las empresas e individuos realizar pagos, compras, inversiones y potenciar sus negocios y emprendimientos, sino que es un catalizador de nuevas oportunidades. Cuando el financiamiento es limitado, se restringen las posibilidades de crecimiento de una economía (BCRP, 2019).

El efecto potenciador del crédito se evidencia en su crecimiento, en el destino y en el análisis de a quiénes se otorga. Por el lado del crédito de consumo, este es importante para los hogares porque tiene la finalidad de facilitar compras de bienes y servicios que las familias demandan en el día a día. Asimismo, el crédito de vivienda permite a las familias alcanzar su meta de vivir en un lugar propio. Las empresas pueden, mediante el crédito, ampliar su producción, invertir y crecer más. Todos estos créditos impulsan la cadena productiva y la economía en su conjunto, en la medida que tienen un efecto multiplicador.

Además, el acceso a crédito significa una mayor inclusión financiera. En Ecuador, el 77 % de la población no tiene acceso a un crédito formal (Banco Mundial, 2022), lo que significa que se encuentra a expensas del mercado informal de crédito, el cual genera afectaciones

El crédito da acceso hoy a liquidez futura para destinarlo a consumo o actividades productivas y multiplicar nuestro bienestar y la circulación de dinero en la economía.

a la población por constituir una carga a sus actividades económicas, cobrando tasas superiores al 1200 % anual (Equifax, 2021) y riesgos, tales como seguridad. Es por esta razón que la evolución de nuevos créditos y el aumento de número de personas y empresas que acceden se vuelve fundamental.

Del total de nuevos créditos otorgados en los primeros seis meses del año por la banca privada, el 15 % se destinó al consumo, mientras que el 85 % de los nuevos créditos se destinaron a sectores productivos (microcrédito, crédito PYME, corporativo, empresarial y vivienda), siendo clave para el fortalecimiento y la reactivación productiva y económica del país.

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2020), al 2020, de cada 10 empresas en Ecuador, 9 son microempresas. Estas pequeñas empresas, por lo general de trabajadores independientes o de negocios propios y de ingresos no constantes, demandan la necesidad de financiamiento. Y es precisamente por esta razón que, en momentos de recuperación económica, este tipo de crédito se vuelve vital. En el primer semestre de 2022 el microcrédito es el de mayor crecimiento anual (29 %) con USD 1180 millones entregados desde el sector bancario.

NUEVOS CRÉDITOS ENTREGADOS A PERSONAS NATURALES

Durante los primeros seis meses de 2022, los bancos privados colocaron USD 4673 millones a 550 562

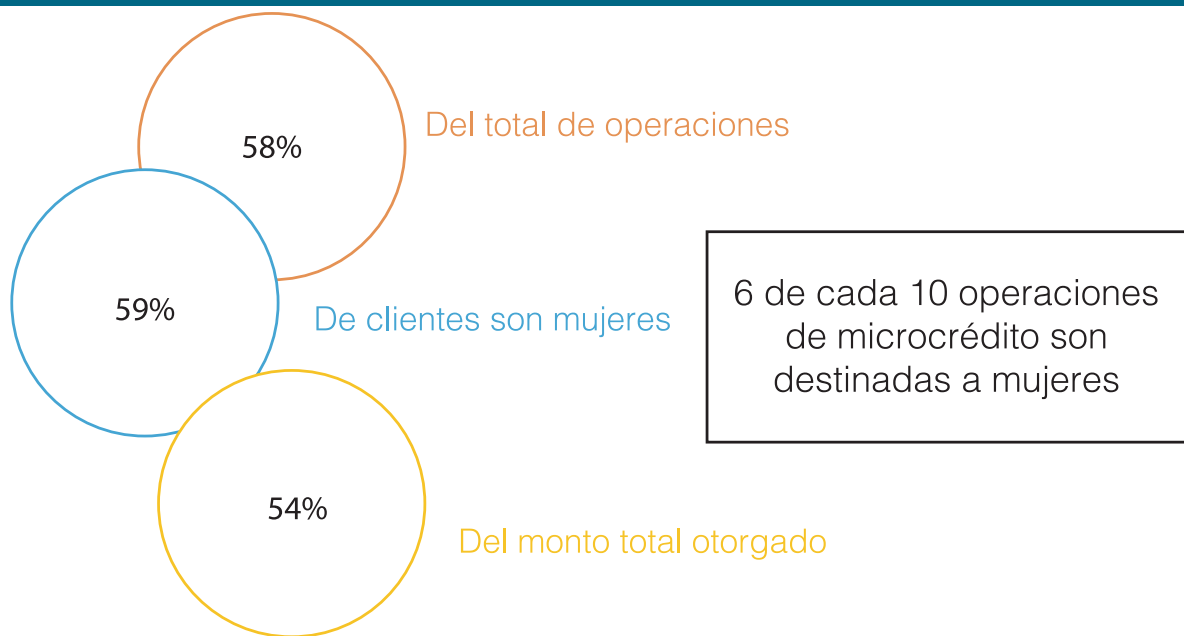
personas naturales, lo cual representa un crecimiento del 30 % anual. Si bien, en cuanto a personas, el segmento de consumo tiene una participación importante (49 % del total), el 51 % de la colocación de crédito solicitado por individuos se dirigió a sectores productivos.

Sobre el microcrédito entregado a personas, la banca privada otorgó estos créditos a 231 861 personas (20 276 personas más que en 2021) por USD 1171 millones (29 % más que en 2021) en 266 196 operaciones (8 % más que en 2021).

Al realizar un análisis por género, destaca que el microcrédito se destina principalmente a mujeres: **6 de cada 10 operaciones de microcrédito se otorgan a mujeres**, esto es el 54 % del total del monto otorgado en 2021 –USD 107 millones más que a los hombres–. Según ONU Mujeres (2012), el crédito en manos de mujeres tiene un efecto potenciador más amplio en la economía, ya que traslada a mayores recursos para su familia, lo cual se traduce en bienestar y más beneficios. **Un crédito en manos de una mujer la convierte en protagonista de su cambio y el de su familia** (ver gráfico 1).

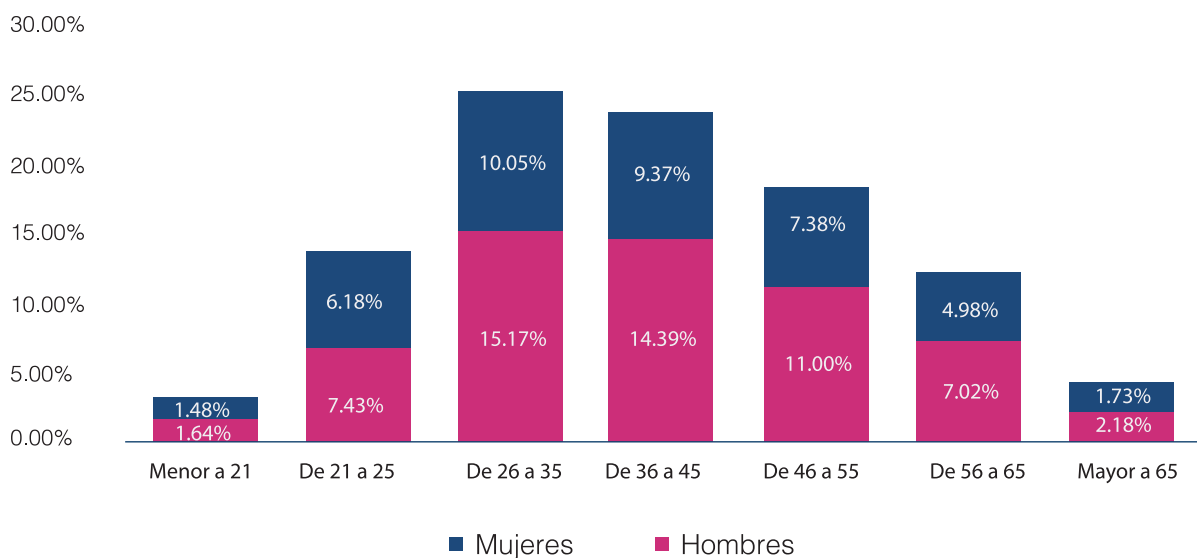
Los nuevos microcréditos por rango de edad se concentran en personas con edades entre los 26 a 45 años, representando el 53 % de las operaciones totales y siendo las mujeres de este grupo etario a quienes más operaciones de microcrédito se les destina con 78 405 operaciones, a diferencia de los hombres quienes recibieron 51 523 operaciones (ver gráfico 2).

Gráfico 1. Microcrédito a mujeres



Fuente: Aval Buró

Gráfico 2. Microcrédito por edad y género



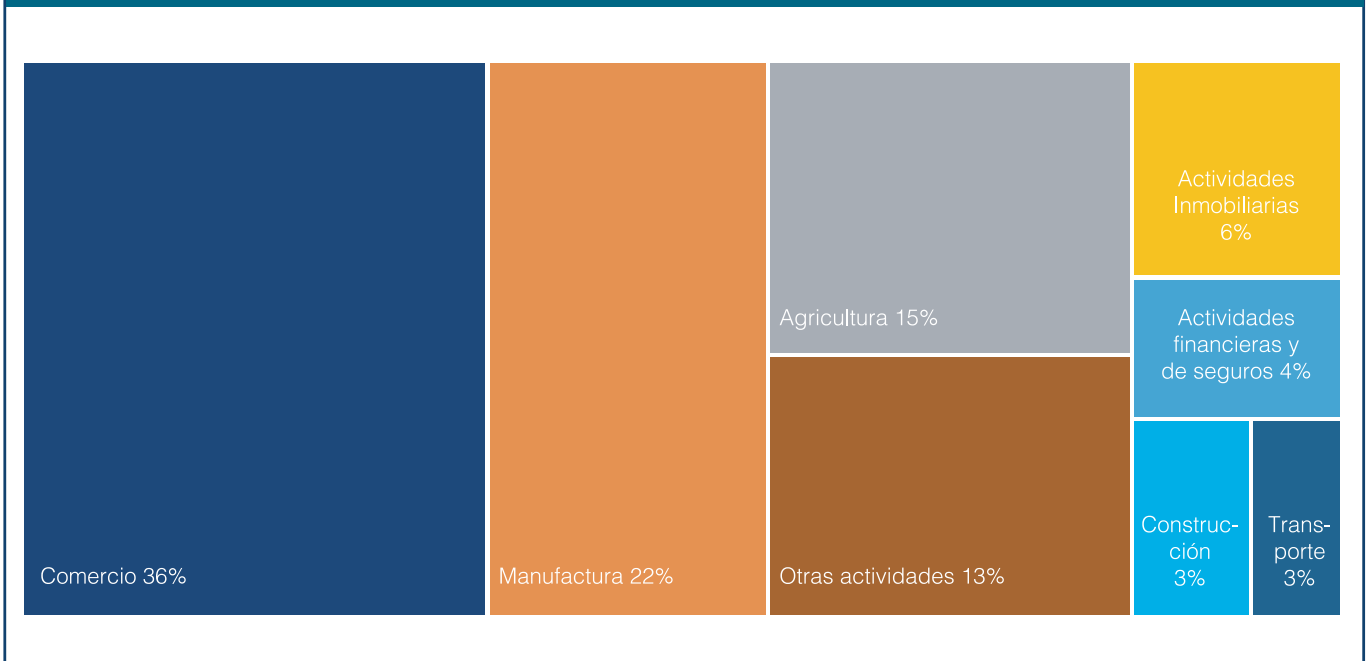
Fuente: Aval Buró

NUEVOS CRÉDITOS ENTREGADOS A EMPRESAS

En la búsqueda de apoyar continuamente la reactivación económica sostenida, la banca privada ha

destinado el otorgamiento de crédito al sector productivo, compuesto por 14 885 empresas grandes, medianas y pequeñas. Estas empresas se financian principalmente

Gráfico 3. Crédito a empresas por actividad económica



Fuente: Aval Buró

por créditos productivos y microcréditos, con el afán de fortalecer el empleo, la competitividad y el desarrollo económico.

El crédito empresarial, otorgado en los primeros seis meses del año, asciende a USD 10 358 millones, de los cuales 36 % se destinaron al sector de comercio, 22 % a manufactura y 15 % a agricultura. Estas tres actividades representan 33 % del PIB ecuatoriano, lo cual se traduce en mayor crecimiento económico para el país, como lo revelan las últimas cifras del BCE (2022) (ver gráfico 3).

Asimismo, las empresas –que principalmente se financiaron por medio de la banca privada– se encuentran ubicadas en las provincias de Guayas, Pichincha, Azuay y Manabí que, en conjunto, representan el 87 % de los nuevos créditos en el primer semestre de 2022 (ver gráfico 4).

LOS ECUATORIANOS SON BUENOS PAGADORES

Pese a la pandemia, que supuso desafíos para el cumplimiento de las obligaciones, a junio de 2022 se muestra una recuperación en la participación de ecuatorianos que cumplen puntualmente con el pago

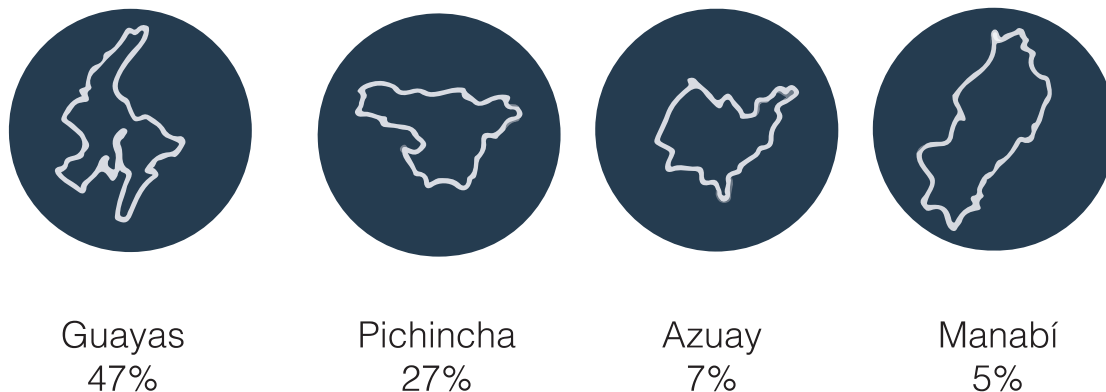
de créditos: entre junio de 2020 y junio de 2022, la proporción de los créditos con pagos incumplidos disminuyó del 6,4 % al 2,8 % (ver gráfico 5).

Al hacer un análisis de personas por calificación de crédito, se muestra que las mujeres son mejores pagadoras que los hombres, incluso si el análisis se realiza por rangos etarios, como lo muestra la Tabla 1.

Al ser el crédito un sinónimo de confianza, el *score* crediticio calculado por Aval Buró refleja el comportamiento de pago de una persona o empresa. El puntaje se ubica entre 0 y 999 puntos. Cuando se pagan puntualmente las deudas, el *score* será más alto, cercano a 999 puntos. Mientras que, si no se pagan puntualmente, el *score* se deteriorará (ver gráfico 6).

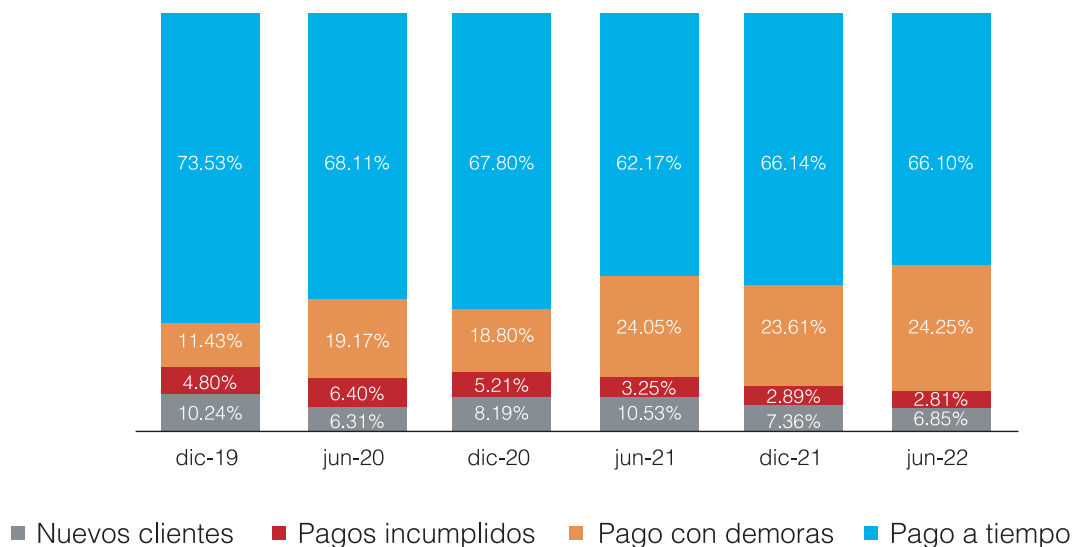
Como se ha observado, si bien el crédito contribuye a generar efectos multiplicadores en la economía ecuatoriana, también es importante analizar cómo se destinan estos recursos a cubrir las necesidades de familias y empresas, donde en los primeros seis meses del año destacan mujeres, microempresas, PYMES, emprendedores y personas con buen carácter de pago. El acceso a crédito permite que estos agentes

Gráfico 4. Crédito a empresas por ubicación geográfica



Fuente: Aval Buró

Gráfico 5. Composición del *score* crediticio por operaciones



Fuente: Aval Buró

potencien su impacto en sus sectores y, directa o indirectamente, en otras actividades económicas complementarias o interconectadas. Además, son

canales formales que no vulneran los derechos de los receptores de crédito para evitar daños a su bienestar y patrimonio.

Tabla 1. Promedio de *score* de crédito por género y edad

Rango edad	Promedio <i>score</i>	
	Mujeres	Hombres
Menor a 21	414	380
De 21 a 25	635	609
De 26 a 35	729	721
De 36 a 45	730	720
De 46 a 55	728	717
De 56 a 65	734	722
Mayor a 65	733	720

Fuente: Aval Buró

REFERENCIAS

- Aval Buró y Asobanca (2022). Radiografía del crédito en Ecuador. Recuperado de: <https://asobanca.org.ec/radiografia-del-credito/>
- Banco Central del Ecuador, BCE, (2022). Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1462-ecuador-registra-un-crecimiento-internacional-de-5-6-en-el-tercer-trimestre-de-2021>
- Banco Central de la República de Perú, BCRP, (2019). Importancia del crédito. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Concurso-Escolar/2009/Concurso-Escolar-2009-Material-1.pdf>
- Banco Mundial (2022). Visualizador Global Findex. Recuperado de: <https://databank.bancomundial.org/Financiamiento-Inclusion/id/7e9e6e6>
- Equifax (2021). Impacto del mercado financiero informal en Ecuador.
- Harari, Y. N. (2011). Sapiens (19a ed. --). Buenos Aires: Debate.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (2021). Directorio de empresas y establecimientos 2020. Boletín técnico NO. 01-2021-DIEE.
- ONU Mujeres (2012). Apoyando a las mujeres para convertirse en empresarias: la labor de una red de micro finanzas en Centro América y el Caribe. Recuperado de: <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2012/12/supporting-women-to-become-entrepreneurs-through-microfinance-in-central-america-and-the-caribbean>

LOS AUTORES

Andrea Villarreal Ojeda es máster en Administración Pública en Economía y Políticas Públicas por The London School of Economics and Political Science (LSE), máster en Finanzas y Gestión de Riesgos por la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), especialista superior en Finanzas (UASB) y economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es directora del Departamento Económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA) y profesora de Macroeconomía y Entorno Económico del IDE Business School.

Juan Sebastián Vela es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es analista económico en la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.



GOBIERNO CORPORATIVO

Los consejos de las empresas han prestado poca atención a la geopolítica

Artículo basado en informe del IESE Center for Corporate Governance

La pandemia no ha cambiado las prioridades de los consejos, que han mantenido intactos su atención en los grupos de interés y sus compromisos sociales y medioambientales.

Así lo asegura un informe de los profesores del IESE Jordi Canals y Gaizka Ormazabal, junto con Yuki Sakasai. Los datos se basan en una encuesta creada por el Center for Corporate Governance del IESE para recopilar datos sobre lo que los propios consejeros consideran sus principales contribuciones a un mejor gobierno corporativo. Respondieron a la encuesta, entre junio y septiembre de 2021, 197 directores de consejos de 158 empresas, con sede en 18 países; 12 de ellos, en Europa. El estudio pedía a los miembros de los consejos sus puntos de vista sobre 29 cuestiones agrupadas en cuatro áreas principales: el papel del consejo respecto al propósito corporativo y los criterios ESG, su enfoque de cara a la estrategia, la importancia de la cultura

corporativa en el gobierno corporativo, y el compromiso o la colaboración del consejo.

Sus respuestas ofrecen una imagen más completa del panorama de la gobernanza. Complementada con la perspectiva de inversores y expertos, dicha imagen es de suma relevancia. Estas son sus principales conclusiones:

- **El propósito corporativo.** El 89% de los consejeros asegura que sus empresas cuentan con un propósito corporativo. A su parecer, los principales impulsores del propósito son el CEO (factor puntuado con un 4,52 sobre 5) y la alta dirección (con un 4,16). Le siguen el propio consejo (4,14). También consideran que involucrar a empleados (3,31) y clientes (3,22) es relevante. Sin embargo, informan sobre dos obstáculos: la falta de conexión del propósito con la estrategia, y con las dimensiones ESG. Como se ha destacado en artículos recientes, para que

El 89% de los consejeros asegura que sus empresas cuentan con un propósito corporativo. Los principales impulsores son el CEO (factor puntuado con un 4,52 sobre 5) y la alta dirección (4,16).

sea completamente efectivo, el propósito debe integrarse tanto en la estrategia como en las políticas corporativas.

Los consejeros sugieren que el propósito de su empresa está razonablemente integrado en la estrategia de la empresa (otorgándole una puntuación de 4,09). Sin embargo, otras respuestas revelan que todavía hay margen de mejora. El impacto del propósito en áreas críticas como las inversiones estratégicas (3,84), o la compensación del CEO (3,06) y su sucesión (3,03), sigue siendo bajo. Las empresas privadas exhiben puntuaciones aún más bajas que las empresas que cotizan en bolsa. Esto sugiere que los consejos podrían mejorar su capacidad de que el propósito realmente influya en su empresa.

- **La participación del consejo en la estrategia.** El 94% de los consejeros confirma que sus empresas poseen un plan estratégico. Sin embargo, no existe consenso sobre cómo los consejeros deben colaborar en la estrategia corporativa con el CEO y el equipo de alta dirección, si bien la transformación (puntuándolo con un 4,18 sobre 5 en los temas que más han discutido en los últimos 12 meses) y la disrupción digital (3,89) son temas primordiales en la agenda de los consejos de más del 80% de los participantes.

En cambio, en los últimos años, los consejos no han prestado suficiente atención al panorama geopolítico (3,03), solo por delante de las desinversiones (2,96) y el activismo de los inversores (2,13). Hoy, estamos

viendo cómo los trágicos efectos de la guerra en Ucrania y las crecientes batallas comerciales están teniendo un profundo impacto en las estrategias internacionales y las cadenas de suministro globales de las empresas. Los consejos deben dedicar más tiempo a discutir las implicaciones de los cambios geopolíticos, sociales y de la industria.

Preguntados por cómo les había influido la pandemia, la opción de que ha cambiado sus prioridades es la menos valorada (1,64). Los consejeros opinan que, sobre todo, se han mantenido intactos su atención en los grupos de interés (4,30) y sus compromisos sociales y medioambientales (4,24).

- **La cultura corporativa.** Los consejeros confirman que la cultura corporativa es una dimensión importante del gobierno corporativo. Desafortunadamente, la mayoría admite que tal factor no está bien articulado a nivel del consejo, donde no se le presta suficiente atención, y que las diferentes formas de evaluar la cultura no captan sus complejas dimensiones. Ello sirve como un claro recordatorio de lo importante que es que los consejos centren su atención en las áreas clave que determinan el proceso de creación de valor a largo plazo de su empresa, más allá del cumplimiento de la normativa.

Los participantes de la encuesta destacan que un entorno de colaboración (4,11), el desarrollo de los empleados y la responsabilidad (4,14), la equidad en los salarios (4,18), la transparencia (4,23), y la

confianza (4,39) son características clave de la cultura de sus empresas. Los resultados de las empresas cotizadas son muy similares a los de las empresas privadas.

Los consejeros también señalan que la satisfacción de clientes (4,13) y empleados (4,08) son elementos muy útiles para valorar la cultura de la empresa. Apuntan que el criterio de “encajar en la cultura de la empresa” afecta sobre todo a la contratación (4,06) y el desarrollo de los empleados (4,27).

- **Los criterios ESG.** Los consejeros consideran que el propósito corporativo se expresa, aunque no exclusivamente, a través de factores ESG. En particular, muestran un compromiso más fuerte, en términos de importancia relativa, a los factores sociales que a los factores ambientales, quizá debido a que estos últimos están cada vez más regulados por la ley.

Una clara mayoría de los consejeros confirma que las dimensiones ESG se toman cada vez más en serio. Desafortunadamente, su atención a las emisiones de CO2 solo obtiene una puntuación de 3,99, por debajo de la seguridad del cliente (4,67)

o el desarrollo de empleados (4,41). En general, la importancia de estos factores parece ser mayor en las empresas cotizadas que en las privadas. Esto indica que algunos de los temas más recientes de discusión sobre la sostenibilidad aún no han llegado a los consejos. Por otro lado, los consejeros no están completamente convencidos de la capacidad de su empresa para llegar a los objetivos medioambientales que se han marcado para 2030, especialmente la reducción de emisiones de CO2 en toda la cadena de suministro (3,01) y la completa eliminación de plásticos (3,11).

SOBRE EL ESTUDIO

Con esta encuesta, el IESE Center for Corporate Governance pretende acercar la opinión de un mayor número de consejeros al debate sobre el gobierno corporativo. Sus perspectivas arrojan luz sobre áreas que los presidentes de consejos consideran verdaderamente relevantes. Sus puntos de vista enriquecerán el debate sobre temas de gobernanza y abrirán nuevas hipótesis para futuras investigaciones.

LOS AUTORES

Jordi Canals es profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Fundación IESE de Gobierno Corporativo. Asimismo, fue director general del IESE de 2001 a septiembre de 2016. Es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona y Post-Doctoral Fellow, Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard. Es un experto en las áreas de estrategia corporativa, gobierno corporativo y globalización.

Gaizka Ormazabal es profesor de Contabilidad y Control en IESE Business School. Cuenta con un Ph.D. in Business por Stanford University y es doctor en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos por la Universitat Politècnica de Catalunya. Su investigación se centra en la remuneración de ejecutivos y el gobierno corporativo.

Responde de una
forma más adecuada
a las **demandas**
del mercado

PEOP PROGRAMA DE
EFICIENCIA EN
OPERACIONES

 OCTUBRE
19^o de 20^o de GYE

JOHAN DREHER

PROFESOR DEL ÁREA DE
DIRECCIÓN DE OPERACIONES

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

**Mentes en
expansión**



Historias que hacen la diferencia

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

Casi siempre que veo un comercial, interrumpiendo las noticias en la televisión o el video que reproduzco en YouTube, evito mirarlo porque siento que es “más de lo mismo”. Pero hay honrosas excepciones que definitivamente son diferentes. Hace algún tiempo atrás descubrí un comercial de 6 minutos del whisky Johnnie Walker¹, en el que el actor escocés Robert Carlyle camina por las colinas de Inverlochlarig en Escocia y cuenta, con todo detalle, la historia de cómo un sencillo granjero llamado John convirtió su producto en la marca de fama mundial que es hoy. Desde entonces he visto varias veces el comercial y en cada ocasión me vuelve a atrapar. ¿Cómo lo hace? Sencillamente por la forma en que se presenta el mensaje: contándolo como una historia.

El *storytelling*, que literalmente significa “narración”, es una técnica de comunicación utilizada en muchas áreas de la dirección de empresas, especialmente en el *marketing*, para contar historias en torno a una marca y sus productos. Pero, contrario a lo que muchos piensan, el *storytelling* no es algo que recién surgió en este último

siglo o en el penúltimo: se lo empleaba en la Antigua Grecia, en la época de Homero, quien desde el siglo VIII A.C. nos ha cautivado con las aventuras de Aquiles y Ulises en la *Iliada* y la *Odisea*.

¿Cuál es la clave de esta técnica, tan recomendada por oradores y expertos en *marketing*? La respuesta es sencilla: las historias impactan nuestro cerebro poniendo en marcha todos nuestros sentidos. Cuando leemos, por ejemplo, una receta de cocina, en nuestro cerebro se activan dos áreas relacionadas con la comprensión y el procesamiento del lenguaje. Sin embargo, si alguien nos cuenta la «historia» de cómo su abuela preparaba esta receta, nos describe los deliciosos aromas que se desprendían, junto al sonido del mar que se escuchaba frente a la casa de playa, cerca de un rompeolas... ¿Qué ha pasado en su cerebro al leer esta brevísima historia? Pues que se han activado no solo las áreas de la comprensión y procesamiento del lenguaje, sino también el sentido del olfato, la vista, el gusto y hasta áreas motoras si se ha visto caminando por la playa, rumbo al rompeolas.

| ¹ Video “Johnnie Walker - El hombre que caminó alrededor del mundo” |

Las historias pueden impactar nuestro cerebro poniendo en marcha todos nuestros sentidos.

Las historias son algo que nos ha seducido desde niños, ¡y lo siguen haciendo a cualquier edad! Pero, además, son muy útiles para comunicarnos de manera eficaz.

Conor Neill, profesor de *Leadership Communications* del IESE Business School, sugiere cinco pasos para contar buenas historias, los cuales les ilustraré con el ejemplo anterior:

- 1. Momento en el tiempo:** “Hace varios años...”
- 2. Ambiente y personajes:** “... estaba sentada con mi abuela en el porche de nuestra casa de playa. Mi abuela era una mujer alta y fuerte, aunque los años la habían debilitado bastante. Yo tenía 8 años. Como todas las tardes, estábamos mirando el mar y escuchando en silencio el sonido de las olas que chocaban contra el rompeolas cercano”.
- 3. Situación fuera de lo normal:** “Pero aquel día en particular, mi abuela interrumpió nuestro silencio y me preguntó: «¿Te gustaría hacer algo loco?». Sin que yo tuviera tiempo de responder, ella se levantó de su asiento y se dirigió hacia su habitación”.
- 4. Aumento de la tensión:** “Yo estaba estupefacta. Nunca había escuchado a mi abuela decir algo semejante”.
- 5. Resolución:** “Pasaron 5 minutos hasta que ella regresó con un antiguo libro en sus manos. Lo abrió delante de mí y me dijo: «Estas son las recetas secretas de mi familia. Aquí hay una que no he compartido jamás con nadie. ¿Quieres hacerla conmigo?». La seguí a la cocina y comenzamos a sacar los ingredientes para preparar aquel plato que yo nunca había saboreado. En 10 minutos empezaron a desprenderse los más deliciosos aromas a vainilla, azúcar derretida, ron y nueces, que yo pudiera recordar. Y una hora después estábamos mi abuela y yo, sentadas en la playa frente al rompeolas, saboreando el mejor dulce de barquillos que yo hubiera podido imaginar.
Luego de leer esto, ¿no siente usted ganas de disfrutar el delicioso dulce de barquillos que seguramente yo deseo venderle?
En un entorno de *hipercomunicación*, acribillándonos por todas partes para ofrecernos productos y servicios, el *storytelling* puede ayudar a nuestra empresa —y a nosotros mismos— a marcar la diferencia, porque recurriendo a él podremos transmitir mensajes, orales o escritos, de manera novedosa, atractiva y eficaz.”



LA AUTORA

Patricia León González es máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Es directora de Desarrollo Institucional y profesora de Comunicación Empresarial del IDE Business School, y editora general de Revista Perspectiva.

Crea equipos de
alto **desempeño**
que sean capaces
de alcanzar metas
desafiantes

PLDP PROGRAMA DE
LIDERAZGO Y DIRECCIÓN
DE PERSONAS

 **OCTUBRE**
18 JUNIO **20** GYE

ROBERTO ESTRADA

DIRECTOR DEL ÁREA
DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD HEMISFERIOS

**Mentes en
expansión**