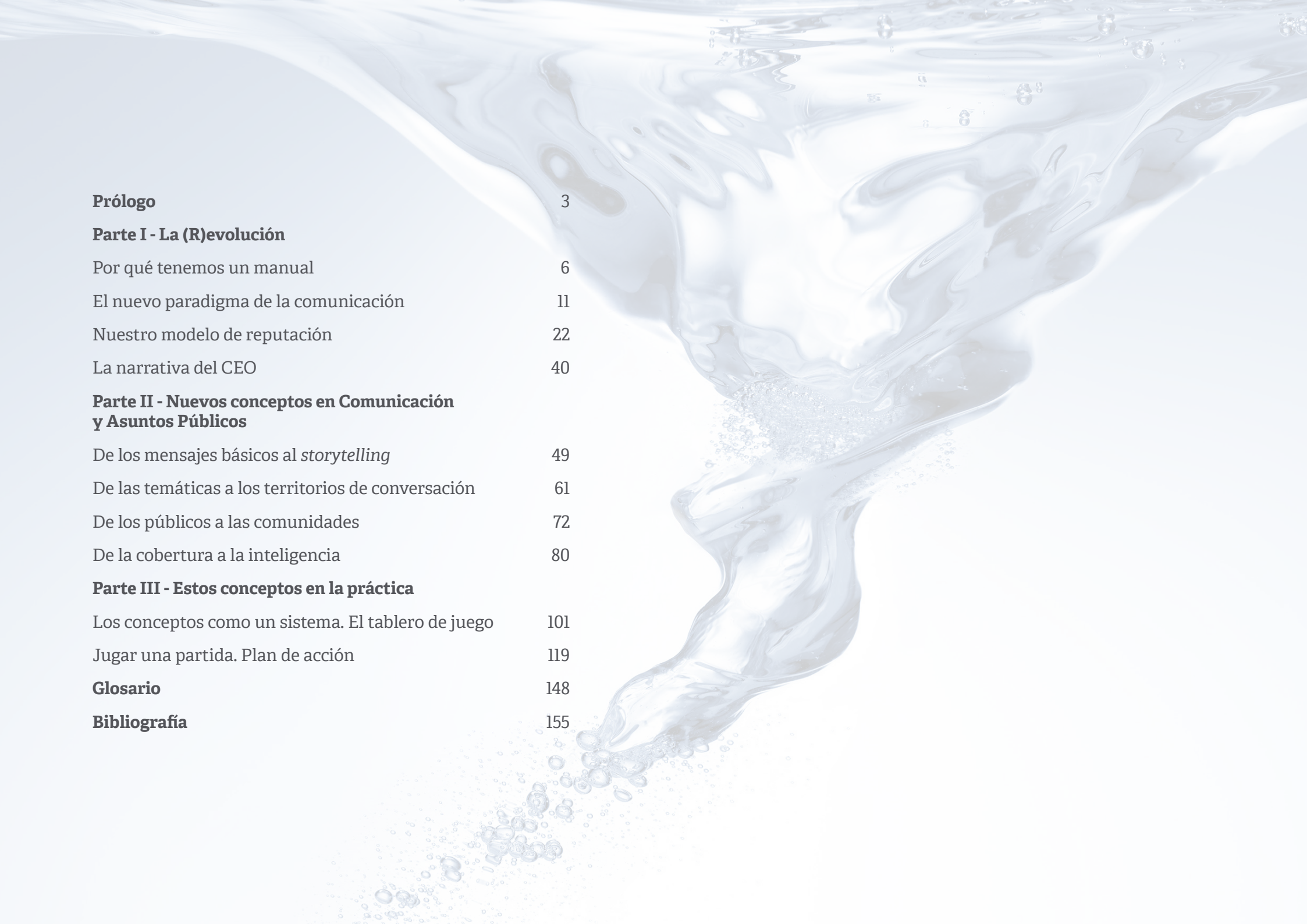


LLORENTE & CUENCA

Manual para hablar una  
lengua común

# La **(R)evolución** de la **Comunicación** y de los **Asuntos Públicos**





|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Prólogo</b>                                                        | 3   |
| <b>Parte I - La (R)evolución</b>                                      |     |
| Por qué tenemos un manual                                             | 6   |
| El nuevo paradigma de la comunicación                                 | 11  |
| Nuestro modelo de reputación                                          | 22  |
| La narrativa del CEO                                                  | 40  |
| <b>Parte II - Nuevos conceptos en Comunicación y Asuntos Públicos</b> |     |
| De los mensajes básicos al <i>storytelling</i>                        | 49  |
| De las temáticas a los territorios de conversación                    | 61  |
| De los públicos a las comunidades                                     | 72  |
| De la cobertura a la inteligencia                                     | 80  |
| <b>Parte III - Estos conceptos en la práctica</b>                     |     |
| Los conceptos como un sistema. El tablero de juego                    | 101 |
| Jugar una partida. Plan de acción                                     | 119 |
| <b>Glosario</b>                                                       | 148 |
| <b>Bibliografía</b>                                                   | 155 |

## Parte II

---

# Nuevos conceptos en Comunicación y Asuntos Públicos

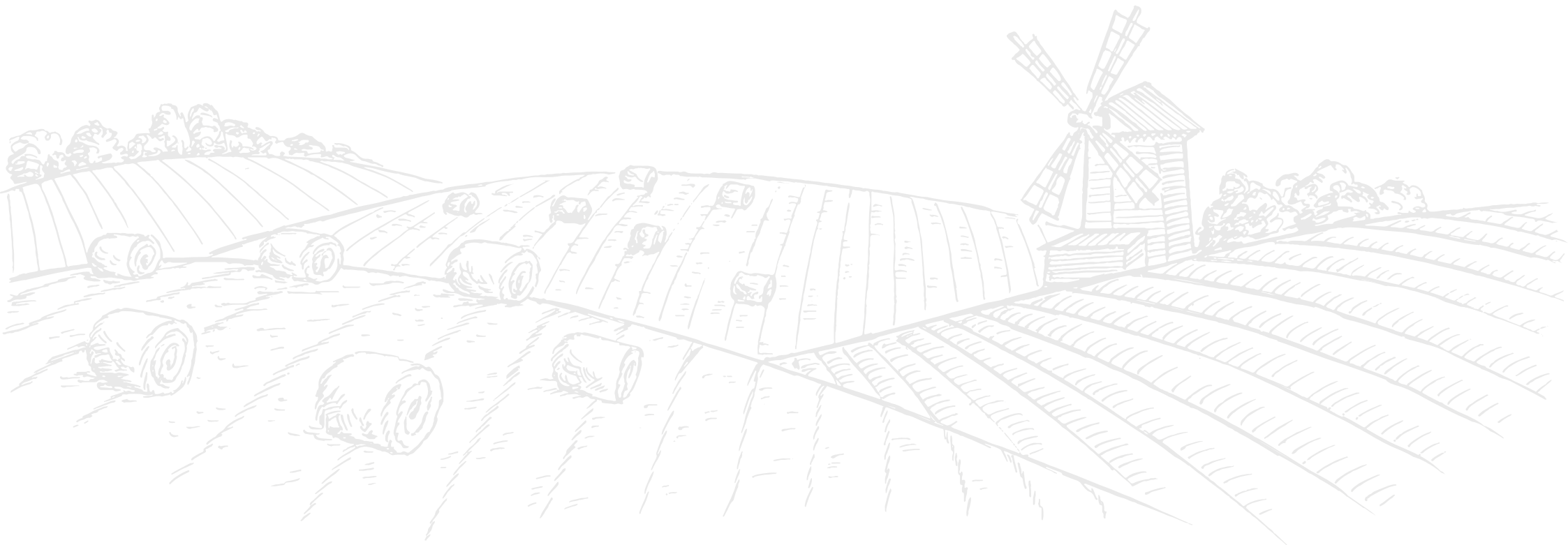
|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| De los mensajes básicos al <i>storytelling</i>     | 49 |
| De las temáticas a los territorios de conversación | 61 |
| De los públicos a las comunidades                  | 72 |
| De la cobertura a la inteligencia                  | 80 |





## Capítulo 5

# De los mensajes básicos al *storytelling*



## A las andadas con don Quijote y Sancho

**L**a del alba sería cuando don Quijote y Sancho salieron de la villa y, como la mañana nacía apacible, dieron en conversar como a menudo hacían. Y digo conversar por decir algo, ya que era don Quijote quien más razonaba y a Sancho tocaba el asombrarse del discurso de su señor.

– Como ayer te decía, amigo Sancho – comenzó don Alonso – muchos serán en el futuro los que hablen de nosotros, nuestra historia se contará en todo el orbe, y todas las razas y pueblos admirarán nuestras hazañas y entuertos desfazidos.

– Pero ¿cómo sabrán, mi señor, lo que ha sucedido? ¿Acaso están aquí a nuestra vera? ¿Sufren acaso nuestros trabajos y sudores?

---

<sup>19</sup> Los hermanos Wachowski estrenaron *Matrix* en 1999 y, a continuación, alimentaron líneas narrativas alternativas que se convirtieron en un laberinto de contenidos. Analizando ese fenómeno Henry Jenkins popularizó el término *transmedia* en un libro de 2006. La obra de Cervantes salvando distancias de formato, ha sido un ejemplo de cómo los lectores han saltado siempre el canon para enriquecer historia y personajes de miles de maneras distintas.

JENKINS, Henry (2008). *La cultura de la convergencia en los medios de comunicación*. Ed. Paidós.

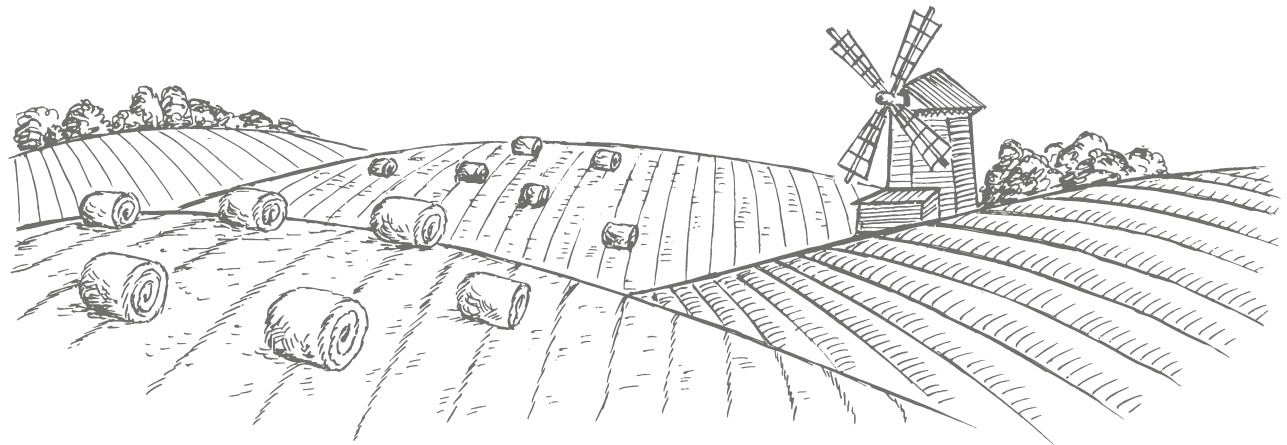
– No necesitan saberlo Sancho – respondió el hidalgo – nuestras hazañas viajarán en el tiempo y pasarán al territorio mítico de la leyenda. Comenzará a contarse de un modo, pero al calor de las hogueras pronto mudará la historia y el relato irá transmutándose en quién sabe qué extraños sucesos, todos nuevos y nunca antes escuchados.

– Y ¿eso es bueno, señor? – dudó el escudero.

– ¡Pues claro que es bueno! Ah, Sancho, ¡que simple eres! Nada hay mejor que eso. Que tu historia viaje en la

fantasía de los caminantes y que cada uno la cambie o mejore según su mejor seso o entendederá. Si le gusta el episodio del Gigante, sin duda lo ampliará a su placer; si prefiriese las aventuras galantes, continúe esa senda que yo, por mi desventura y triste figura, poco he transitado. Nada hay mejor para una historia, Sancho, que el hacerse grande cuando muchos otros quieren contarla, explorarla, alimentarla, entrar en ella en suma. Es entonces cuando se completa.

En estos razonamientos andaban, y en otros muchos que largo sería relatar, cuando en lontananza viéronse las aspas de dos molinos, que surgían por el horizonte...<sup>19</sup>





## Capítulo 5

# De los mensajes básicos al *storytelling*

Las marcas tienen su ámbito original de competencia situado en la confluencia con otras compañías que ofrecen un producto o servicio similar. Sin embargo, desde el momento en que tomaron la decisión de intentar conectar con sus posibles clientes o consumidores a través de un relato específico en una masa de conversación conectada con su negocio, su ámbito de competencia se ha ampliado. Esto es lo que ocurre cuando nuestro cliente Sanitas (aseguradora médica líder) decide conectar su narrativa corporativa con comunidades en las que se encuentran sus clientes a través de un territorio de conversación que es el del deporte de alta competición (ambos conceptos los introducimos más adelante). En concreto, la compañía enfoca su relato en un apoyo a los deportistas olímpicos y paralímpicos y recurre a nosotros para encontrar historias concretas con las que generar engagement.

En el caso de Imbatibles (Proyecto de Sanitas), que analizaremos en detalle en este capítulo, nuestro trabajo consistió en ayudar al cliente a identificar y contar la historia de deportistas olímpicos y paralímpicos desde una perspectiva diferencial, en este caso la de la perseverancia en el esfuerzo. Para ello, ya no era suficiente con tener en cuenta la competencia por producto o servicio de Sanitas, sino que tuvimos que considerar la competencia en territorio (que habían hecho otras

marcas que trabajen sobre deporte de alta competición) y, más allá, una competencia generalizada por la atención de los consumidores, sumidos en una infoxicación, en la que el contenido generado por una marca compite con las grandes narrativas del entretenimiento.

Es lo que Daniel Kahneman introdujo en su libro *Thinking Fast and Slow*<sup>20</sup> y que denominamos Economía de la Atención. **Es decir, las marcas han pasado de competir y buscar relaciones comerciales, a perseguir las relaciones basadas en la atención.**

Por ello, nuestro trabajo, muchas veces, consiste en comprar tiempo atencional para nuestro cliente de manera prolongada. Conseguir un instante de atención no resulta complicado, el reto reside en conseguir mantener el interés para poder trasladar nuestro mensaje. Aquí es donde tiene sentido volver a mencionar a nuestro colega Fisher, que presentaba la importancia de las conexiones emocionales y defendía que lo que nos construye como seres humanos no es la racionalidad (o al menos no en exclusiva) sino nuestro modo de relacionarnos a través de historias. **Esta es la clave de la atención: contar historias, hacer *storytelling*.**

20 **KAHNEMAN, Daniel** (2012), *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. New York, 2011. (Existe edición española. Pensar rápido, pensar despacio. Editorial Debate).



**Conseguir un instante de atención no resulta complicado, el reto reside en conseguir mantener el interés para poder trasladar nuestro mensaje**

## El concepto

Para concretar el término, hemos establecido que *storytelling* es la técnica que permite comunicar de manera efectiva utilizando historias. Es una técnica antiquísima que ya se usaba en las cavernas del paleolítico: la pintura rupestre es *storytelling*. En el ámbito empresarial, resulta novedoso que se utilicen historias para trasladar mensajes, pero hay que entender que todas las dimensiones de la comunicación (también la corporativa) pueden y deben utilizar el *storytelling*.

Esta técnica desempeña un papel protagonista en nuestra sociedad porque facilita el *engagement* en un contexto de Economía de la Atención.

Fisher defiende que cuando tomamos una decisión nos basamos en «buenas razones», pero contrariamente a lo que se suele pensar, esas razones no son solo racionales, sino que vienen determinadas por la coherencia y fidelidad de las historias.

- **Coherencia** es consistencia interna: por ejemplo, que aparezca en la oficina una señora rodeada de mariposas amarillas no sería coherente en un contexto realista, pero en el realismo mágico, concuerda con la consistencia interna. De ahí la importancia de crear un mundo propio.
- La **fidelidad** es la otra visión, la sensación de verdad y tiene que ver con cómo se adapta la historia al resto de cosas que sabemos.

## La técnica

En tanto en cuanto es una técnica para estructurar y contar historias, el *storytelling* se puede aprender y enseñar a otros. Se pueden inculcar las normas de coherencia, fidelidad, etc. Todos, de un modo u otro, tenemos integrada la estructura y somos *storytellers* porque contamos historias y anécdotas a diario.

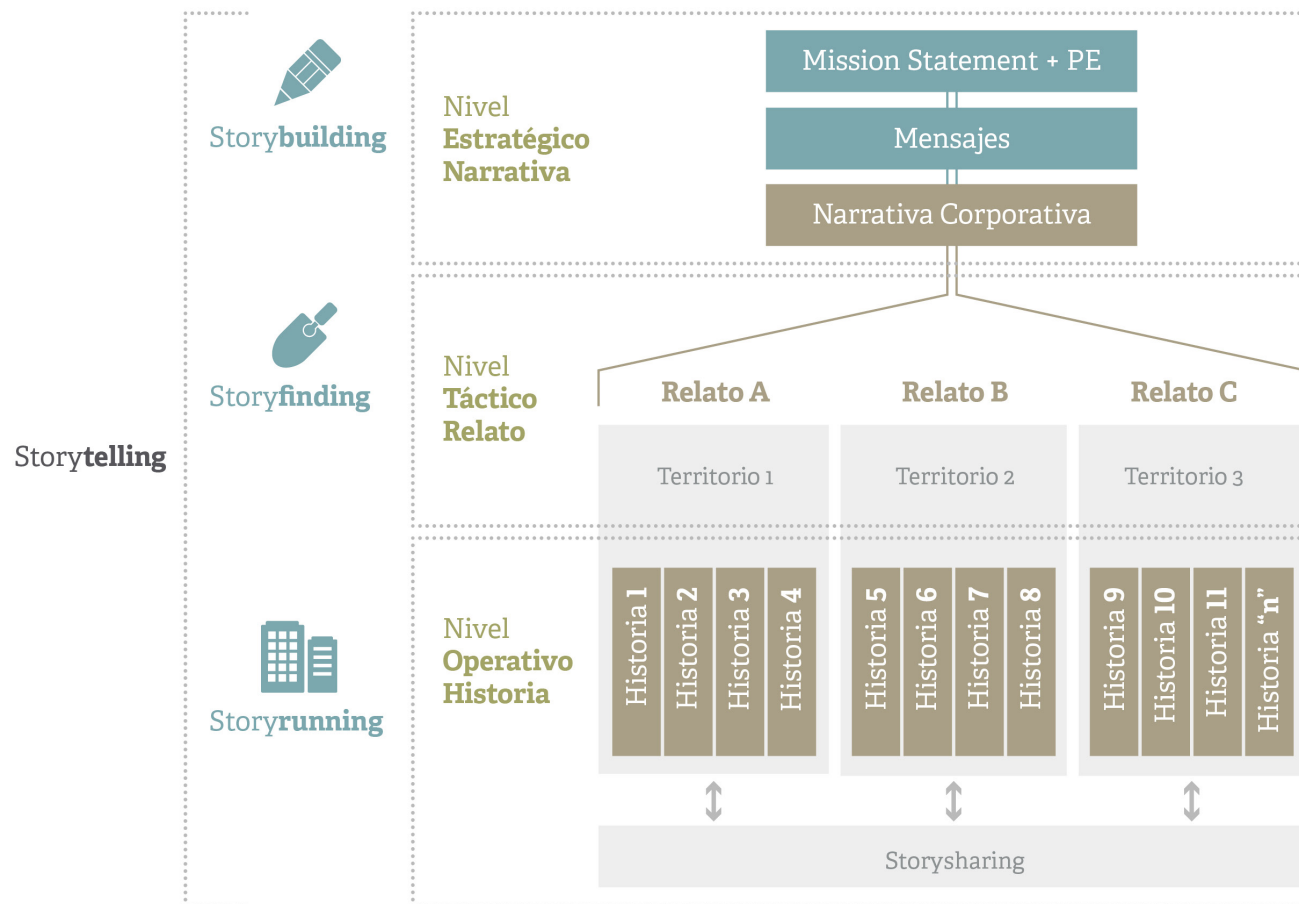
Cuando desde una compañía utilizamos esta técnica para trasladar historias a nuestras comunidades, existe una premisa que es necesario cumplir: “**Primero haz bien lo que haces (*storydoing*), y después piensa cómo contarlo bien (*storytelling*)**”.

Un ejemplo es la premiada campaña «Espantapájaros» de Chipotle. En lugar de contar que su propuesta de valor es la sostenibilidad en la producción alimentaria, cuenta la historia de un espantapájaros que vive en un mundo de cuervos corporativos donde lo natural y responsable escasea. Tuvo tanto éxito que convirtió a la compañía de comida rápida en un referente en la lucha de la alimentación orgánica frente a la versión industrial, insostenible y dañina para la salud de las grandes cadenas. Sin embargo, también generó expectativas éticas que en los últimos meses de 2015 y a lo largo de 2016 se vieron defraudadas ampliamente por su falta de respuesta y sensibilidad, a raíz de varios incidentes.

“**Primero haz bien lo que haces (*storydoing*), y después piensa cómo contarlo bien (*storytelling*)**”

## Figura 4

### Desarrollo del *storytelling*



El proceso de desarrollo del *storytelling* contempla 4 etapas: *storybuilding*, *storyfinding*, *storyrunning* y *storysharing*.

- **Storybuilding:** consiste en trabajar el marco en el que se van a encuadrar las historias. En esta primera etapa cobra sentido todo lo que comentábamos en el capítulo 4 (La narrativa del CEO), ya que es eso exactamente. *Storybuilding* es estructurar y establecer cuál es nuestra narrativa corporativa. Esto implica reflexionar sobre el propósito, *core beliefs*, visión y misión de la firma, sino, la incoherencia nacerá con la propia historia.
- **Storyfinding:** supone hacer el trabajo de «arqueología» para encontrar las historias. Una vez sabemos cuál es nuestra narrativa corporativa, podemos empezar a generar relatos (maneras de contar la narrativa) que se adecúen a cada uno de los territorios y comunidades a los que nos queremos dirigir.
- **Storyrunning:** cómo desarrollo, produzco, escribo, filmo las historias.
- **Storysharing:** cómo hago el plan de difusión e interacciones, cómo consigo que la historia circule.

## Los mandamientos del *storytelling*

### 1. Contexto

Cuando generamos una historia, es fundamental conocer la situación del entorno. Y es que la misma historia, ubicada en un momento u otro, produce efectos distintos. Nos referimos tanto al contexto del que cuenta la historia como al del que la recibe, que no tienen porqué ser el mismo.

### 2. A quién nos dirigimos

Como consultores de comunicación es importante que, a la hora de generar historias, distingamos entre la comunidad sobre la que queremos impactar, y las personas concretas a las que queremos dirigirnos. Jakob Nielsen<sup>21</sup> formula en 2006 la Teoría de la Desigualdad Participativa<sup>22</sup> para explicar cómo se comportan los integrantes de una comunidad.

También conocida como la “**regla 90-9-1**”, la teoría viene a decir que **el 1 % de una comunidad contribuye, trabaja, crea contenidos; el 9 % contribuye a la conversación con un nivel de implicación menor, y el resto, el 90 %, son simples observadores**. Esto fue comprobado por primera vez de

<sup>21</sup> **NIELSEN, Jakob.** (2006). *Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute*. Jakob Nielsens Alertbox.

<sup>22</sup> Ingeniero de interfaces especializado en usabilidad en la web. Obtuvo su doctorado en diseño de interfaces de usuario y ciencias de la computación en la Universidad Técnica de Dinamarca. Es conocido por su Teoría sobre el patrón de lectura de los usuarios en la web y su Teoría de la Desigualdad Participativa.

modo científico por Bill Tancer<sup>23</sup>, experto en comportamiento del usuario en entornos digitales, en 2008 y se puede aplicar a cualquier comunidad.

«Nuestras historias deben funcionar en los tres niveles, pero, si no entusiasman al 1 % que genera la mayoría del contenido, difícilmente van a permeabilizar al siguiente 9 % ni, desde luego, al 90 %<sup>24</sup>».

### 3. El protagonista de la historia

Las marcas pueden tener tendencia a pensar: “yo creo la historia, así que yo soy el protagonista”. Gran error. Cada una de las personas que forman una comunidad quiere ser la protagonista y el papel de la marca es el de productor ejecutivo. Así, **el protagonista debe ser un personaje con el que la comunidad se sienta identificada, empatice con él, o tenga necesidad/curiosidad por saber más de él.**

Esta empatía no se produce casi nunca con el personaje que encuentra, sino con el que busca. Los personajes más interesantes de la literatura y el cine son los que buscan algo. El que encuentra es plano y aburrido, ya lo tiene todo resuelto. El que busca, nos llama a ayudarlo a completar su historia. Así, es conveniente crear un misterio sobre el personaje que el receptor quiera desvelar. Este misterio nos envuelve y

nos hace querer completar la historia, incluso teorizando en foros de internet, etc., con lo que se ha cumplido el objetivo del *engagement*.

### 4. Conflicto

«Es ese elemento del *storytelling* que ‘estresa’ la historia, generando una tensión que busca resolverse<sup>25</sup>». Para lograr la conexión necesaria entre el protagonista y nuestra comunidad, es necesario que el conflicto sea un reto compartido entre ambas partes.

Este recurso sirve como llamada de atención (recuerda que competimos por la atención de nuestra comunidad), pero el momento propicio en el que introducir este elemento en la historia varía. Puede llegar en un momento concreto de la historia o al inicio.

“

**Cada una de las personas que forman una comunidad quiere ser la protagonista**

<sup>23</sup> TANCER, Bill (2008). *Click: what millions of people are doing online and why it matters*. Hyperan Books.

<sup>24</sup> PANADERO, Goyo y G.NATAL, David (2015). *Los 6+1 mandamientos del Storytelling*. Desarrollando Ideas LLORENTE & CUENCA.

<sup>25</sup> PANADERO, Goyo y G.NATAL, David (2015). *Los 6+1 mandamientos del Storytelling*. Desarrollando Ideas LLORENTE & CUENCA.

## 5. Estructura

Tradicionalmente se utiliza la pirámide formulada por Gustav Freytag, novelista alemán del siglo XIX, en 1862 y que se basaba en cinco puntos: **1.** Exposición: datos necesarios para entender la acción de la obra. **2.** Punto decisivo o complicación: un momento donde todo cambia. **3.** Clímax: el resultado del punto decisivo. **4.** Disminución de la acción o desenlace: presenta las consecuencias finales del clímax. **5.** Final.

Este modelo llevado a una estructura narrativa muy utilizada en el cine por Pixar es: había una vez un... (Protagonista) Cada día... (Presentación de la cotidianidad) Hasta que un día... (Presentación del conflicto) Entonces... Hasta que finalmente... (Resolución del conflicto).

Leon Tolstoi (escritor ruso, 1828-1910) decía que en realidad toda historia se resume en que o alguien empieza un viaje, o un extranjero llega a la ciudad (literal o metafóricamente). Lo que esto significa es que al final la creatividad tiene cabida, pero dentro de unas estructuras básicas muy sencillas y casi universalmente entendidas en todas las culturas.

## 6. La idea

Como consultores de comunicación no podemos olvidar que el *storytelling* lo utilizamos para transmitir algo. Eso que tenemos en la cabeza y que queremos que la comunidad comprenda, debe estar bien insertado en todo el relato y nuestras historias. **No se trata de contar porque sí, sino porque realmente tenemos algo que trasladar.**

Tener en cuenta estos mandamientos nos allana el camino para que nuestro *storytelling* termine en buen cauce, sin embargo, existe un último elemento: **el asombro**. Las normas están para romperlas, y generar nuevas historias que rompan con lo esperado y enganchen es un valor añadido que debemos perseguir.

Una charla muy representativa de nuestro sector es la de *The Mystery Box*<sup>26</sup> de **J. J. Abrams**, en la que presenta al público una caja con una interrogación que le regaló su abuelo y que nunca ha abierto y nunca abrirá. Representa que, aparte del *storydoing*, de la transparencia, debe haber también un elemento de “magia”, algo que no se entiende: **el “asombro”**. **No es indispensable para contar una historia, pero sí para contar una gran historia.**

<sup>26</sup> **ABRAMS, J. J.** (2008). *La Caja Misteriosa*. Ted Talk. Rescatado de: <https://www.youtube.com/watch?v=vpjVgF5JDq8>

El buen *storyteller* no sólo debe conseguir que una persona escuche una historia, sino que esa persona se la cuente a otra. Es lo que se conoce como polinización. Cuando algo se viraliza, no sólo es porque a una persona le ha interesado, sino porque esa persona ha sentido la necesidad de compartirlo. **Al escoger una historia, tiene que ser un contenido que apetezca compartir.**

Muchas veces el cliente no sabe qué quiere contar, o piensa que no tiene ninguna historia. Por eso, hay una parte de arqueología en todo esto: **hay que desenterrar qué valores compartidos, qué ideas, qué historias hay detrás de una determinada empresa.**

### ¿Cómo adaptamos las historias al nuevo paradigma de la comunicación? *Storytelling transmedia*

Como hemos mencionado en capítulos anteriores, el consumo de contenido se produce en diversos dispositivos, cada uno con unas características y modelos de uso, el usuario es multipantalla. Pero además, cada usuario decide el nivel de profundidad e involucración que quiere tener en cada historia. Quizás, incluso quiere comenzar una historia en un formato y canal y terminarla en otro.

Para responder a esta necesidad, en LLORENTE & CUENCA utilizamos la técnica del *storytelling transmedia*. Una historia que comienza con una película, sigue con una app, se completa con un juego, se aloja en un foro potente, desarrolla material infantil, etc. Se trata de generar el contenido pensando en las diferentes comunidades, los grados de involucración que puede haber en la historia (Teoría de [Jacob Nielsen](#) “90-9-1”) y los canales en los que podemos desarrollarla. Además, **es bueno dejar un espacio de cocreación** en el que los fans (ese 1 %) pueda generar contenido y contribuya a la conversación. “El buen *storyteller* no te dice 4, te dice 2+2, y tú como receptor sientes la necesidad de completar<sup>27</sup>”.

Es cierto que desde nuestro papel de consultores, trabajamos el *storytelling* para trasladar a las comunidades las historias de nuestros clientes. Algunas veces nos piden el proceso completo y otras una parte de él. En el caso de Sanitas con el que abríamos el capítulo, lo relevante de nuestro trabajo era ser capaces de desarrollar historias en las que la marca no es el héroe, sino más bien el productor que nos presenta a unos protagonistas imbatibles, que conectan sus valores personales con los de la compañía. Sin embargo, el contenido es una excusa: se trata al final de una herramienta para generar y guiar la conversación en los territorios que nos interese y que esto nos permita relacionarnos. En LLORENTE & CUENCA decimos **«el contenido es el rey, pero la conversación es la reina»**.

“  
Un buen *Storyteller*  
debe conseguir que  
además de escuchar  
una historia, la  
persona la comparta

<sup>27</sup> STANTON, Andrew (2012). *Las claves de una gran historia*. Ted Talk. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=KxuDwieKpawg>.

## Caso de éxito

# El caso de Sanitas Imbatibles

**Proyecto:** Imbatibles.



**Cliente:** Sanitas.



**Áreas implicadas:** Consumer Engagement, Deporte y Estrategia de Negocio.

**Duración:** abril-julio 2016.

### Reto desde la óptica del cliente

Aprovechar la oportunidad de conversación relacionada con los Juegos Olímpicos de Rio de Janeiro 2016 a partir del patrocinio de deportistas olímpicos y paralímpicos.

### Solución propuesta

Una estrategia de contenidos y conversación que pusiera el foco en los deportistas, en base a un relato de persistencia en el esfuerzo que conectara con la narrativa de la compañía.

- Identificar historias que pudieran generar empatía.
- Contarlas a través de un formato webserie y de un enfoque que priorizara las emociones y pusiera a los deportistas en el centro de la narración.
- Transmitir los valores asociados al espíritu Olímpico y a Sanitas.
- Establecer una estrategia de conversación asociada que permitiera conectar ese esfuerzo de los protagonistas con el de posibles clientes en los ámbitos del deporte, el trabajo, estudios y vida en general (Espíritu Imbatible).

## En la práctica, aplicando los mandamientos del *storytelling*

- **Contexto:** la cercanía de los Juegos Olímpicos de Río en combinación con el rol de Sanitas como *sponsor* oficial del Comité Olímpico español.
- **A quién nos dirigimos:** en un primer nivel más específico la comunidad deportiva y de aficionados al deporte. En un segundo nivel, a todo aquel que conecte con el espíritu imbatible en algún aspecto de su vida.
- **Protagonistas:** 5 deportistas olímpicos y paralímpicos que habían tenido alguna dificultad en su carrera de clasificación para los Juegos.
- **Conflicto:** la dificultad superada de cada uno de ellos. Entre los conflictos de las 5 historias se encuentra la historia de una deportista que es madre, un arquero con problemas de visión o dos hermanos en silla de ruedas que lideran al equipo de baloncesto.
- **Estructura:** el día a día de entrenamiento y preparación para la clasificación de los deportistas se ve roto por un contratiempo o dificultad que superan con esfuerzo, lo que les lleva a ser clasificados y a realizarse, al mismo tiempo que su entorno cambia.
- **La idea:** la superación a través del esfuerzo.

## Resultados

- Más de 15.000 compartidos de los videos.
- Más de 2.250.000 visionados.
- Más de 25.000 likes para los videos.
- Más de 500 tweets incluyendo el hashtag #imbatibles.
- Más de 500 comentarios de apoyo a la iniciativa.

## Materiales

### Webserie Sanitas



### Site de Imbatibles

