

LAURENT HABIB

# La comunicación transformativa

Para acabar con las ideas vanas

TRADUCCIÓN DE JORDI TERRÉ

19

EDICIONES PENÍNSULA

BARCELONA

Título original francés: *La communication transformative*  
© Presses Universitaires de France, 2010

Queda rigurosamente prohibida sin autorización por escrito del editor cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra, que será sometida a las sanciones establecidas por la ley. Pueden dirigirse a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesitan fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 47). Todos los derechos reservados.

*Primera edición en castellano: enero de 2012*  
© de esta traducción, Jordi Terré Alonso, 2012  
© de esta edición: Grup Editorial 62, S.L.U., 2012  
Ediciones Península,  
Peu de la Creu 4, 08001-Barcelona.  
[info@edicionespeninsula.com](mailto:info@edicionespeninsula.com)  
[www.edicionespeninsula.com](http://www.edicionespeninsula.com)

VÍCTOR IGUAL · fotocomposición  
REINBOOK · impresión  
DEPÓSITO LEGAL: B. 39.884-2011  
ISBN: 978-84-9942-125-4

*A Fanny,  
a Jules, Marie, Lise y Léo,  
a la memoria de mi padre y de mi madre*



## ÍNDICE

Agradecimientos	11
Introducción: Una crisis de la sociedad de la comunicación	13
PRIMERA PARTE. CUANDO LA SIRVIENTA SE CONVIRTIÓ EN UNA ESTRELLA	27
1. DÉCADA DE 1950: EL RECLAMO CREADO POR EL CONSUMO DE MASAS	31
2. DÉCADAS DE 1960-1970: LOS «VEINTE GLORIOSOS»	34
El discurso del método	35
Las reinenciones del «plus producto»	37
Cuando los defectos crean la preferencia	38
Primeras resistencias a la publicidad	40
3. DÉCADA DE 1980: EL REINADO DE LA «STAR STRATEGY»	43
Gran espectáculo para pequeña pantalla	44
Transgredir para seducir mejor	46
4. DÉCADA DE 1990: LA EDAD DE LA RAZÓN	48
El desarrollo de los <i>marketing services</i>	48
La emergencia de la comunicación <i>corporate</i>	50
La publicidad se busca una doctrina	53
5. EL COLOSO CON PIES DE BARRO	57

## ÍNDICE

SEGUNDA PARTE. LA NUEVA HOGUERA DE LAS VANIDADES	59
6. LA CRISIS DE LA POLÍTICA	65
La mentira en el corazón del poder	66
La impotencia política escenificada	67
Desacralización de la política y desaprobación	71
7. LA CRISIS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	75
La irrupción de la gratuidad	76
¿El fin de la audiencia de masas?	78
Una crisis estructural	80
La tentación de la confusión, ¿un pequeño suicidio entre amigos?	83
La palabra mediática desacreditada	86
8. LA CRISIS DE LA EMPRESA	88
Mentira y manipulación en el corazón de la economía	89
La ilusión de un liberalismo «moral»	93
¿Un encuentro fallido?	96
<i>La «contrarrevolución francesa» abortada</i>	96
<i>Una crisis capital</i>	98
9. LA CRISIS DE LAS MARCAS	101
Las marcas víctimas de la indiferenciación	102
Marcas «a granel»	105
Un activismo asesino	106
¿ <i>Demasiadas marcas matan la marca?</i>	107
<i>Cortoplacismo contra patrimonio</i>	109
<i>Las aplicaciones cortoplacistas del sistema             de concesiones</i>	110
<i>La mercadotecnia autocentrada</i>	111
La histeria del «contacto»	114
Los consumidores se distancian de las marcas	115
<i>El rechazo a la publicidad</i>	115
<i>Distanciamiento del consumo</i>	117
<i>Vivir sin las marcas</i>	119
La comunicación, ¿en peligro de muerte?	120

## ÍNDICE

TERCERA PARTE. LA FUERZA PARA TRANSFORMAR	123
10. LA MARCA TOTAL, UN OBJETO NUEVO	129
La marca, cohesionadora del valor inmaterial de la empresa	129
La marca, refugio de lo simbólico	132
La marca, potencial de desarrollo	135
11. LA IDEA TRANSFORMATIVA «VERSUS» LA IDEA VANA	139
Transformar las percepciones y las actitudes	141
Transformar los comportamientos y los usos	143
Transformar la cultura y el oficio	144
Transformar el modelo económico	146
Transformar para responder a la adversidad	149
12. GESTIONAR DE OTRO MODO EL PATRIMONIO DE LAS MARCAS CON EL BRAND PROGRAM®	151
Más allá del «360 grados x 365 días»	151
Los programas para dar vida a la idea	156
<i>El programa editorial</i>	159
<i>El programa creativo</i>	163
<i>El programa de compromiso</i>	165
13. LA COMUNICACIÓN TRANSFORMATIVA CAMBIA NUESTROS OFICIOS	172
En el anunciante, una función central en la empresa	172
En la agencia, nuevos oficios	175
La gestión de marca, o <i>brand management</i>	176
El diseño, disciplina transversal	177
Oficios en vías de diversificación y de especialización	179
La ingeniería de contenidos	181
Conclusión: La comunicación transformativa, una nueva ética	187
Notas	193



## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Camilla Cros, antigua alumna mía en la Universidad de París I, y consultora de la agencia Euro RSCG C&O. Durante más de un año, supo acompañarme con talento en la formalización de las ideas y la redacción de este libro. Su rigor, su inteligencia y su obsesión por la expresión justa fueron determinantes para la realización de este proyecto.



# INTRODUCCIÓN

## UNA CRISIS DE LA SOCIEDAD DE LA COMUNICACIÓN

La crisis que sacudió el mundo a partir de octubre de 2008 dejará secuelas duraderas en nuestras economías y nuestras sociedades. En el espacio de algunos meses, las principales potencias del planeta asistieron a la volatilización de miles de millones de dólares, de euros o de yenes en los mercados bursátiles, al desplome de su crecimiento, a la proliferación de planes sociales y a la quiebra de miles de empresas. El paro, que empezaba a olvidarse en algunos países, volvió a hacer su aparición con estrépito. Millones de estudiantes luchan por conseguir su primer empleo, decenas de millones de jubilados se preocupan por su futuro, por no hablar más que de las víctimas de los países desarrollados... Ante este despilfarro de dinero, de trabajo, de energía y de ideas, ante este estropicio humano inaudito, es forzoso constatar que la crisis de la que apenas comenzamos a salir consagra *una destrucción de valor sin precedentes*.

Destrucción de valores bursátiles e inmobiliarios, evidentemente. Pero también destrucción del valor del trabajo ya que tantas empresas decidieron hacer despidos para mantener o degradar lo menos posible su rentabilidad. Destrucción, igualmente, del valor de los bienes mercantiles y de los servicios. ¿Comprar agua mineral cuando se puede aprovechar un agua de grifo de calidad? Para otros. ¿Viajar en clase preferente cuando un billete en clase turista cuesta entre cuatro y diez veces menos caro? No, gracias. Y simultáneamente, destrucción del valor de las marcas: ¿por qué pagar tan caro cuando las marcas de distribuidores o las *low-cost* proponen alternati-

vas satisfactorias y aportan verdaderas soluciones a los consumidores que pretenden mantener contra viento y marea todo su poder de compra? Al final de esta larga cadena de destrucción de valor, quizá la peor de todas: la destrucción del valor de la palabra. La de los bancos que han engañado, la de las empresas que han mentido, la de los políticos que ya no tiene sentido a fuerza de prudencia o de impotencia.

Pero, si se ha podido formar una cadena semejante, es porque esta crisis ha aparecido al término de *un profundo proceso de debilitamiento* que afecta a la economía occidental desde hace años. Es ante todo el resultado de la división internacional del trabajo, o en otras palabras, de la mundialización, que nos lleva a externalizar una parte creciente de nuestra producción, de nuestros salarios y, por tanto, de nuestro poder de compra, a los países llamados emergentes, algunos de los cuales se están volviendo ya las superpotencias del siglo XXI naciente. A continuación, es el resultado de la aceleración de los ciclos de obsolescencia de las tecnologías y de todas las innovaciones. Antes, una innovación necesitaba estar en un mercado numerosos años y, luego, imponerse a los clientes, para convertirse en un acto reflejo de consumo permanente. Con el desarrollo de la productividad y, sobre todo, la digitalización de la economía, la duración de vida de las innovaciones tecnológicas se redujo considerablemente. De su concepción a su lanzamiento y luego a su sustitución por un nuevo modelo (la versión 2 sucede a la v1 que a su vez sucede a la v0...), las innovaciones ya solo disponen de un tiempo extremadamente corto para existir en su mercado y generar los beneficios que se esperaba lograr. El proceso de debilitación es también el resultado de la lógica de desintermediación de la economía, debida en gran medida asimismo a la digitalización y, en concreto, a la aparición de Internet en nuestras vidas. Ahí donde antes un producto necesitaba como mínimo la participación de tres o cuatro inter-ventores diferentes (el productor, el distribuidor, el mayorista, el minorista...), en la actualidad ya solo necesita para llegar a

sus consumidores un productor y un buen portal de venta en línea. ¿Cuáles son las consecuencias? Los oficios intermedios desaparecen progresivamente y, con ellos, la plusvalía que obtenía cada etapa de la cadena de distribución. Finalmente, y es sin duda la conmoción más relevante que Internet haya producido en nuestra economía, este proceso es el resultado de la lógica de gratuidad ligada a la digitalización. Al poner a disposición de todo el mundo informaciones, programas, contenidos culturales..., Internet revolucionó nuestra relación con el consumo. Ahora es posible disfrutar de un bien sin tener que pagar su precio. Los medios de comunicación y la industria del disco son las víctimas más emblemáticas de esta gratuidad: las reorganizaciones, los planes sociales, las nuevas fórmulas se suceden pero no parecen servir; la pérdida de valor es considerable en estos sectores antes tan fecundos.

En el espacio de algunas décadas, estos cuatro fenómenos, que son la división internacional del trabajo, la aceleración de los ciclos de obsolescencia de las tecnologías, la lógica de desintermediación y la gratuidad ligada a la digitalización, han desembocado en un proceso de destrucción —o de transferencia— de valor que corroe nuestra economía y que la crisis no hizo sino agravar. El precio de los bienes materiales y de los servicios, antes justificado por el coste de la innovación, el coste del trabajo y el coste de la intermediación, lo pone ahora en entredicho la disgregación de cada uno de estos costes y la idea difusa —y cada vez más dominante— según la cual ya no es necesario pagar para consumir. Entonces, nuestros motores de crecimiento ya no pueden residir en el valor material, sino fundamentalmente en el valor inmaterial.

Para sobrevivir a esta prueba, nuestra economía desarrolló, a la manera de un organismo vivo, una respuesta original: *la mutabilidad permanente*. *Change or die* («cambiar o morir»), por retomar la fórmula de Alan Mulally, el patrón de Ford.<sup>1</sup> Para sobrevivir, ya no solo se trata en la actualidad de innovar —la innovación proporciona una ventaja competitiva mucho

más efímera y frágil—, sino de transformarse. Así, son pocos los que no se ven llevados a emprender una recomposición total de su modelo para sobrevivir. Antes, se distinguían tres temporalidades en las empresas: el corto plazo, el medio plazo y el largo plazo. El corto plazo se reservaba a las decisiones coyunturales, a los efectos por naturaleza inmediatos, pero también a los impactos relativamente limitados sobre la organización misma de la empresa y de sus medios de producción. El medio plazo era el tiempo de los desarrollos de proyectos y de puestas en marcha operativas. El largo plazo era el tiempo de las visiones estratégicas y de cambios estructurantes, ya fueran industriales, sociales o culturales. En adelante, todo parece plegarse al *diktat* de la aceleración del tiempo. El *tempo* dominante es el del tiempo corto y de la inmediatez, y su nueva medida, la del instante. Con más de cuatrocientos lanzamientos de nuevos perfumes anuales, con innovaciones frenéticas de gama en la industria del automóvil, con una moda lista-para-llevar que se vuelve lista-para-tirar en vitrinas renovadas cada tres semanas, el ritmo de las producciones industriales y de los lanzamientos comerciales no deja de intensificarse. Las innovaciones técnicas y tecnológicas se copian a velocidad gran *V*, los ciclos de vida de los productos se vuelven más cortos. Este «tiempo posmoderno», que se caracteriza por «una tendencia a la aceleración y a la compresión del tiempo que hace de la inmediatez el nuevo paradigma de las técnicas y de las prácticas sociales»,<sup>2</sup> afecta a todos los aspectos de nuestra economía y de nuestra sociedad. Los resultados financieros ya no son anuales, sino trimestrales; los modelos económicos se reinventan sin cesar; el quinquenio sustituye al septenio; la información es «continua» y «en tiempo real»; los titulares de la prensa cambian su ritmo de aparición;<sup>3</sup> las modas pasan y mueren. Los tiempos económicos, financieros, comerciales, culturales y sociales enloquecen, y la mutabilidad permanente se vuelve la doctrina absoluta de toda organización, una verdadera religión a la que todo el mundo está obligado a convertirse si quiere sobrevivir.

## INTRODUCCIÓN

El problema es que, en lugar de revelarse como un antídoto eficaz para la destrucción de valor, *esta mutabilidad permanente inyecta un nuevo veneno en las venas de nuestras economías* porque retuerce el aparato industrial y social a base de forzadas puestas en vereda. ¿Dónde está la creación de valor si la consecuencia de la mutabilidad permanente es la retirada de un producto como Essensis, lanzado con grandes costos por Danone dos escasos años antes? ¿Dónde está la creación de valor si la consecuencia de la mutabilidad permanente es la asfixia de proveedores o transportistas conminados a bajar siempre más sus tarifas para asegurarse el seguir trabajando para sus clientes? Mucho más grave todavía, ¿dónde está la creación de valor si la consecuencia de la mutabilidad permanente es el desorden o el malestar social que pueden desembocar, en los casos más trágicos, en el suicidio de asalariados, como sucedió en Renault o en France Telecom? Lejos de inaugurar nuevos campos de crecimiento para nuestras economías debilitadas, esta dinámica de cambio constante nos está conduciendo a un callejón sin salida en que las ideas, los talentos y las energías son sacrificados en el altar del resultado a corto plazo. Dado que la transformación nunca ha sido tan necesaria, ¿cómo extrañarse por consiguiente de que los individuos, arrastrados por un ritmo desenfrenado de mutaciones que no son capaces de seguir, sean «reacios al cambio», como dicen los directivos de empresa y los políticos ansiosos de reformas? ¿Dónde está finalmente la creación de valor si el frenesí de las mutaciones camufla en realidad una incapacidad para hacer advenir los verdaderos cambios necesarios? Como sostiene Harnut Rosa:

Paradójicamente, se extiende el sentimiento de que detrás de la transformación dinámica permanente de las estructuras sociales, materiales y culturales de la «sociedad de la aceleración» se ocultaría en realidad un inmovilismo estructural y cultural profundo, una petrificación de la historia, en la que ya nada fundamental cambiaría, cualquiera que fuese la rapidez de los cambios en la superficie.<sup>4</sup>

## INTRODUCCIÓN

Situada en el centro de nuestras representaciones, la comunicación habría podido ser un baluarte contra las derivas del sistema. En lugar de eso, fue su portavoz y su guardaespaldas. Encerrada en su torre de marfil desde finales de la década de 1990, arrastrada por la llegada de la sociedad de la comunicación, transformada en doctrinaria, celebrando a sus héroes, cedió a todos los cantos de sirena. Aceptó seguir e incluso marcar el ritmo de la mutabilidad permanente, que concede una importancia cada vez mayor al espectáculo y a la metáfora en detrimento del sentido, que maquilla la dureza de las transformaciones con discursos pomposos y balsámicos... En un mundo saturado de discursos, un mundo en que el ruido publicitario, mediático y político ha acabado por no ser más que una estruendosa batahola, una vía única pareció imponerse a los comunicantes: hablar más rápido y más fuerte sin escatimar nunca en materia de emociones, a riesgo de coquetear con la mentira. Ganar por la mano la competencia y la actualidad, marcar su propio *tempo* —necesariamente *allegro*— y ser el primero en hacer soñar, llorar o vibrar a la gente humilde... Esta fue hasta el momento la estrategia de un Nicolas Sarkozy, por ejemplo. ¿Se estrella un avión en alguna parte del Atlántico? Pues ahí lo vemos a las pocas horas en el aeropuerto ante los micrófonos de los periodistas para declarar que sufre con las familias. No para dar explicaciones acerca de las causas del accidente o comprometerse a promover nuevas medidas de seguridad, sino para manifestar su compasión. Palabras sencillas, comprensibles para todo el mundo, una posición irrefutable e inatacable (¿quién podría negar o ignorar el sufrimiento de quienes han perdido a sus allegados?). Esta actitud se repite sean cuales fueren la naturaleza del acontecimiento, su alcance político o su dimensión histórica: crash bursátil, visita de una fábrica o de un hospital, reforma de las jubilaciones..., los temas siempre se abordan desde el ángulo de la emoción y de la vivencia, en una lengua cada vez más familiar a fuerza de pasión y de instantaneidad. En política, las palabras ya no com-

prometen. Del «cero sin techo» de Lionel Jospin al compromiso de acabar con los paraísos fiscales del presidente Sarkozy, todo son promesas efímeras y sin consecuencias.

Entre los actores de este rumbo adoptado por la comunicación que ha erigido lo compasivo como fin último en detrimento del sentido y de la capacidad de obrar se encuentran indudablemente los políticos. Pero no son los únicos. Anegados bajo las pantallas de publicidad, los carteles, los correos publicitarios, los e-mails promocionales, los *banners on line*, los anuncios de prensa, los spots de radio, los sms..., es muy meritorio que los consumidores sigan la evolución de los discursos de las marcas que intentan inmiscuirse en sus vidas. Asaltados por palabras lisas, sin asperezas, «políticamente correctas», también tienen mucho mérito aquellos que siguen creyendo en los discursos de las empresas y de sus directivos. En suma, ¿qué hicieron los comunicadores sino ponerse al servicio de la vanidad, en los dos sentidos del término? Por narcisismo, la comunicación ha acabado por convertirse en su propio objeto. Por cinismo, se ha convertido en el lugar por excelencia de ideas desconectadas del poder de actuar, propiamente incapaces de transformar la realidad. En una palabra: inútiles. Porque las ideas que invaden en la actualidad la sociedad de comunicación son lo que llamo «*ideas vanas*», *sin duración, sin efecto y sin valor*. Al convertir estas ideas en la clave de bóveda del sistema, los comunicadores han aceptado sin saberlo volverse los instrumentos de la preservación artificial de un sistema económico y social debilitado, en lugar de volver a darle fuerza contribuyendo a su reforma. ¿Cuál es su consecuencia? Una agravación del estado general de este sistema. Porque al sobreexponer las marcas, pero también los discursos de las empresas, los llamamientos de las grandes causas y las alocuciones de los políticos, lo que ha malbaratado la comunicación es, en definitiva, la autoridad de quienes habrían debido ser los actores del cambio. Al activar permanentemente la memoria viva de los comunicadores y de los ciudadanos, al agitar como

## INTRODUCCIÓN

muletas conceptos borrosos y buenos sentimientos, ¿qué otra cosa se hace sino superponer capas de informaciones que se sustituyen y se destruyen unas a las otras? ¿Y qué queda en definitiva en la memoria profunda de todos si no son cada vez más críticas y suspicacias respecto a la palabra dada? Demasiada compasión, demasiados mensajes, demasiadas mentiras y no el suficiente sentido: esa es la mezcla explosiva que ha sembrado lo que podría llamarse *la era de la duda*. Los discursos de las marcas, las empresas y las grandes causas se han vuelto en el mejor de los casos inaudibles y en el peor sospechosos.

Ahora bien, las ideas vanas ponen gravemente en entredicho la capacidad de la comunicación para contribuir al cambio y a la creación de valor. Primeramente, son responsables de la crisis de confianza que cada día ahonda un poco más la zanja entre las autoridades tradicionales y los individuos. En segundo lugar, son inoperantes. Conformistas, sin anclaje en la realidad, desprovistas de toda performatividad, se revelan incapaces de convencer a los consumidores, de alimentar las promesas de las marcas, de ayudarlas a conquistar nuevos mercados o incluso de acompañar a las empresas en sus proyectos de transformación. Finalmente, se basan en un sistema ético pervertido, que juega peligrosamente con el desprecio y la manipulación puesto que ese a quien se le habla suele ser alguien del que se espera una aceptación irreflexiva, dócil e incluso servil.

Esta comprobación resulta tanto más penosa en la medida en que la vocación original de la comunicación y su principal fuente de legitimidad es la creación de valor. La comunicación, desde su creación, ha hecho algo más que acompañar la expansión del capitalismo: *la hizo posible*. Fue la evolución de este oficio, del reclamo hasta nuestros días, lo que sostuvo el desarrollo de la economía moderna al financiar los medios de comunicación sin los cuales los mercados de masas no habrían podido desarrollarse y al acompañar la extraordinaria vitalidad de un siglo de innovaciones en productos y de creatividad en

## INTRODUCCIÓN

mercadotecnia. Fue la publicidad la que sustituyó al vendedor para entregar al consumidor moderno la información sobre el producto. Y es también ella la que caracteriza las innovaciones en materia de equipamientos domésticos, la que marca las promociones, excita el gusto por las novedades y por la moda mediante estrategias de seducción. Y es igualmente ella la que, cuando triunfa la sociedad de consumo de masas, se esfuerza por volver originales productos cada vez más idénticos. Y sin ella incluso no habría podido darse la revolución de Internet, ya que es el centro mismo del modelo económico de los Google y demás Facebook. Paralelamente, es la invención y reinvención incesante de los medios de comunicación, de la prensa a la Red pasando por la fijación de anuncios, la radio, la tele en blanco y negro y la tele en color, la que permitió el crecimiento histórico de un siglo xx de desmesura.

Pero mientras que el valor material se desvanecía progresivamente y el valor inmaterial se convertía en el último refugio del crecimiento, *la comunicación ha malogrado su cita con la Historia*. Frente a los recortes en los gastos de mercadotecnia y de los costes de fabricación, a la carrera a la baja de los precios, a la aparición de las no-marcas, a la expansión de las marcas-distribuidores, a la copia de las innovaciones tecnológicas..., la comunicación habría debido librar la batalla de la justificación del precio por el valor inmaterial. Para ganarse, esta batalla necesitaba que se asociara la marca con atributos fundamentales como los valores, un sentido de la comunidad, una relación con el mundo, una significación social, símbolos, una filosofía... para que el consumidor pudiera comprar, más allá del producto o servicio, la idea que se hace de ellos e, indirectamente, la idea que los otros se hacen de él gracias a sus elecciones de consumo. Pero, en lugar de reforzar duraderamente las marcas para permitirle luchar contra la lógica de los *low-cost*, en lugar de dotar a las empresas de discursos claros y estructurantes, capaces de consolidar su actividad, en lugar de dotar a la palabra política de una legitimidad y una autoridad

## INTRODUCCIÓN

capaces de asentar las bases de una acción real y eficaz, la comunicación apostó por mecánicas cortoplacistas y deletéreas. A fuerza de concesiones estratégicas, de renunciadas creativas y de compromisos operacionales, perdió el papel central que había sido el suyo. Las crecientes dificultades que padece actualmente esta profesión para hacer que se remuneren correctamente los consejos y los servicios que prodiga, al mismo tiempo que los recortes brutales en las inversiones de numerosos anunciantes a partir de la crisis, pueden considerarse no como simples anomalías coyunturales, sino como el síntoma de una decadencia latente de nuestro oficio...

Sombrío balance, que solo puede hacer que los comunicadores se interroguen por el porvenir de su profesión. Estoy convencido de que *solo una respuesta que permita resituar la comunicación en el corazón de la creación de valor económico* será capaz de recoger el desafío al que en la actualidad se ven confrontados los comunicadores. Para esto, debemos superar los debates actuales a propósito de los «360°», de los «365 días» e incluso de la «producción de contenidos». Es evidente que estos temas siguen estando de actualidad y que su exploración es necesaria para responder a los retos de las marcas. La comunicación «a 360°», que tiene en cuenta la multiplicidad de los soportes de difusión y en que la idea creativa se traduce en televisión, en prensa, en Internet, en mercadotecnia directa..., es necesaria para hacer frente a la fragmentación de los medios de comunicación y de las audiencias. La comunicación precisamente llamada por Jean-Marie Dru<sup>5</sup> «de 365 días», es decir, que permite mantener una comunicación diaria y una conversación casi ininterrumpida entre las marcas y sus consumidores, es necesaria para hacer frente al zapping permanente y a la volatilidad de las audiencias. Finalmente, la producción de «contenidos» es más que nunca indispensable para alimentar el flujo continuo de mensajes a difundir. Pero, al focalizarse en estos retos sin integrarlos en una reflexión mucho más amplia, la comunicación amenaza con fragilizar todavía más las mar-

cas al prostituir su sentido y destruir su simbólica. Solo adoptando un cambio radical de enfoque podremos responder a esta nueva circunstancia. Este cambio es cultural. Es metodológico y ético. Este cambio radical equivale a un cambio de estatuto.

La ecuación que debe resolver en la actualidad la comunicación es la siguiente: en un contexto de mutabilidad permanente, ¿cómo crear un valor inmaterial perenne? ¿Cómo construir ciclos de tiempos largos que permitan a las marcas durar a pesar del ritmo desenfrenado de los mercados y de las modas? Para eso, *la comunicación debe convertirse en el factor más poderoso de transformación de la economía*. ¿Por qué? Porque, al actuar sobre las representaciones y el estado de ánimo de los consumidores y los ciudadanos, la comunicación es capaz de hacer pensable, creíble y posible el cambio. Para ello, no debe ya utilizarse una vez efectuadas las transformaciones, lo que la conduce con demasiada frecuencia a producir discursos embrutecedores, sedativos o falaces, sino antes de ellas. O dicho de otra manera, para convertirse en la herramienta más eficaz en el corazón del cambio y de la creación de valor, es decir, una herramienta que no se contente ya con identificar y distinguir la marca, sino que la acompañe alimentándola y garantizando su conversión en valor duradero para la empresa o la institución a la que sirve, la comunicación debe remontarse al nivel más estratégico de las empresas y de las organizaciones. Tal es el proyecto de comunicación transformativa<sup>®</sup>, es decir, de una comunicación que «tiene el poder de transformar»,<sup>6</sup> que pasa definitivamente la página de las ideas vanas para recuperar su capacidad de actuar al servicio de la creación de riqueza.

Semejante estado de ánimo puede cambiar el estatuto de la idea en la comunicación. La idea no es solo el elemento central, especie de dogma de la marca, traducido tan bien como mal en diferentes soportes. La idea ya no se expresa bajo la forma de un consenso flojo. La idea puede concebirse desde el origen teniendo en cuenta a todos los actores a quienes habrá de dirigir-

se: consumidores, ciudadanos, accionistas, cargos electos, asalariados... Deberá poder dar a cada uno de ellos una visión clara y nítida de lo que será el cambio, deberá ser una proyección hacia el futuro. Cuando Total decidió un día afirmar «No vendréis a nosotros por casualidad», la marca señalaba claramente, y de una manera específica para cada uno de sus públicos, que estaba cambiando de oficio: antes distribuidor de gasolina, se convertía en una marca de servicios. La idea transformativa debe ser un faro que ilumine el camino y permitir modificar las percepciones tanto sobre uno mismo como sobre los demás.

La comunicación transformativa es también un método que debe conducirnos a reforzar sin cesar nuestro nivel de exigencia. En todos los ámbitos. Con una obsesión, hacer posible la preservación del tríptico fundamental sobre el que reposa el valor inmaterial: la coherencia, la singularidad y la autenticidad. La coherencia, porque, en cada punto de contacto, la experiencia de marca debe ser la misma para el consumidor. La singularidad, porque el zócalo de la marca debe ser singular, a la vez diferente y diferenciador, pues la creación de valor nace de la distinción. La autenticidad, porque el consumidor está permanentemente atento para asegurar que el estándar de calidad y la promesa de la marca sean auténticos. Tanto en sus innovaciones como en sus discursos, tanto para su clientela como a través de sus fuerzas de venta, la marca debe adecuarse a la idea que se hace de ella. Constituido especialmente por el Brand Program<sup>®</sup>, que permite convertir la comunicación en un instrumento eficaz de transformación, *este método tiene por vocación cambiar fundamentalmente los oficios y las prácticas de las agencias*, y afecta a todos los peritajes: consultoría de marca, producción de contenidos, reclutamiento, influencia, creación, diseño, digital... Necesitará un nivel de integración y una capacidad de producción enormes por parte de las agencias, y una facultad de aprehensión global así como de liberalización radical de las decisiones por parte de los anunciantes. Solo al recuperar este papel los comunicadores devolverán todo su al-

## INTRODUCCIÓN

cance a este oficio. Es asimismo de esta manera como le concederán una dimensión y una potencia nuevas, ya que podrán convertirlo en el instrumento de las estrategias de las empresas y de las instituciones, el brazo armado de las visiones de sus dirigentes, y no ya únicamente esa herramienta más o menos comprendida y respetada, demasiado a menudo desconectada de los fundamentos de la economía.

Por último, la comunicación transformativa es una ética. Debe animarnos a todos, comunicadores, medios de comunicación y anunciantes, a *repensar nuestra manera de funcionar juntos* y a renunciar a algunas derivaciones de nuestras prácticas para volver a centrarnos en el corazón de nuestras actividades. Porque los comunicadores no pueden seguir siendo los actores del *greenwashing* o de la publicidad engañosa. Porque los medios de comunicación no pueden seguir vendiendo su espacio con rebajas y emborronando su contrato de lectura al hacer aparecer publirreportajes que se confunden con su contenido editorial. Porque los anunciantes no pueden seguir exigiendo cada vez más de sus agencias a cambio de menos medios, menos tiempo y menos reconocimiento. Al obligarnos a recordar los códigos deontológicos elementales de nuestros oficios y a aplicarlos, la comunicación transformativa puede permitirnos fundar nuestros negocios sobre bases más sólidas, más fértiles y más duraderas.

Al apoyarme en las experiencias, los métodos y las herramientas que pude desarrollar con mis equipos para los clientes de la agencia Euro RSCG C&O y en la dirección del grupo Havas en Francia, al extraer las enseñanzas de las numerosas competencias que tuvimos oportunidad de llevar a cabo, lo que he deseado plantear aquí es el zócalo de esta nueva comunicación. Todo está, pues, por reconstruir. Con un imperativo: volver a hacer de la comunicación el instrumento que, al proporcionar a las empresas, a los políticos y a las instituciones la fuerza para dirigir una transformación razonada y creadora de un valor duradero, les permitirá suministrar las bases sólidas para la economía de lo inmaterial.