

# UNO

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



TIEMPO de CREATIVIDAD

## IDEAS LLYC

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

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

IDEAS LLYC 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 IDEAS LLYC.

## UNO

UNO es una publicación de IDEAS LLYC dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal, América Latina y Estados Unidos junto con Socios y Directivos de LLYC, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

# UNO

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN  
IDEAS LLYC

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO  
AR Difusión

ILUSTRACIONES  
Marisa Maestre

Madrid, mayo 2021

llorenteycuenca.com  
ideas.llorenteycuenca.com  
revista-uno.com  
ivoox.com/podcast-ideas-llyc

IDEAS LLYC no asume como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

Todos los derechos reservados. Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los textos e imágenes contenidos en este libro sin la autorización expresa de IDEAS LLYC.



4 **QUIÉNES** son los **COLABORADORES**

9 La **ESPIRAL CREATIVA**

11 **DEFENDAMOS** el **CAPRICHO**

13 **CREATIVIDAD, MOTOR** de **NUESTRA EVOLUCIÓN PERSONAL**

16 La **CREATIVIDAD** como **DECRETO**

18 **CREATIVIDAD e INNOVACIÓN** en **TIEMPOS** de **PANDEMIA**

21 **CREATIVIDAD y EMPATÍA**: ¿la **VACUNA** que nos **FALTA**?

23 **ONDE NASCEM as IDEIAS?**

25 La **CREATIVIDAD, FUENTE INAGOTABLE** de **INNOVACIÓN PERSONAL** y de las **EMPRESAS**

29 **UNO +1 Entrevista**  
a Pepita Marín  
por José Antonio Llorente

35 **FÓRMULAS CREATIVAS**

38 La **CREATIVIDAD** como un **ATRIBUTO** de **COMPETITIVIDAD**

41 **CREATIVIDAD, RENTABILIDAD** en **CONEXIÓN** con el **NEGOCIO**

43 La **MÚSICA** es una **FUENTE** de **CREATIVIDAD ILIMITADA**

45 **CERTEZA**  
**MATA CREATIVIDAD**

48 **BAFO de TIGRE**

50 La **NUEVA PUBLICIDAD**  
**DATA DRIVEN**

53 **Premios**  
Revista UNO

54 **LLYC**

## SUMARIO

2021 nº 36

# QUIÉNES son los COLABORADORES



## Rafa Antón

**Socio Fundador y Director Creativo Ejecutivo de CHINA.** Licenciado en Publicidad y RR. PP. por la Universidad Complutense de Madrid. Fue máximo responsable creativo de Leo Burnett España y miembro del Board Creativo Mundial. En 2010 cofunda la agencia independiente CHINA. Jurado en festivales internacionales, entre sus campañas destaca "Sé Más Viejo" (Adolfo Domínguez), Gran Premio Nacional de Creatividad 2019. Fue presidente del Club de Creativos de España (2008 y 2009). Es miembro de la Junta Directiva de la Academia de la Publicidad. [\[España\]](#)



## Pablo Armagni

**Director de Comunicación e Imagen de Telefónica Argentina.** Inició su carrera profesional en 1992 trabajando para grandes marcas a través de una agencia de comunicación. En 1997 comenzó el camino corporativo trabajando para Movicom, primera empresa de telefonía móvil de Argentina. En 2008 se puso al mando de la comunicación interna y de patrocinios en Telefónica Argentina, desarrollando también el área de comunicación digital de la compañía. En 2016 asumió la dirección de comunicación e imagen de Telefónica – Movistar. [\[Argentina\]](#)



## Melba Escobar

**Escritora.** Considerada la gran revelación de las letras colombianas, Melba Escobar es licenciada en Literatura por la Universidad de los Andes (Colombia) y ha dedicado la mayor parte de su trayectoria profesional al desarrollo del periodismo y la escritura. Entre sus publicaciones destacan títulos como *La Casa de la Belleza, Johnny y el Mar, Duermevela* o *La Mujer que Hablaba Sola*. Además en 2013 fue reconocida como Mejor Columnista de El País. [\[Colombia\]](#)



## Víctor Cruz

**Director de Estrategia de Servicio en FI Group.** Doctor en Ingeniería Química, desarrolló su carrera profesional dentro del ámbito de consultoría de financiación de la I+D+i. Presidente de AFIDI (Asociación Española para el Fomento de la Financiación de la I+D+i), y participante activo en diversos grupos de trabajo como experto, tanto en Administración Pública como entidades privadas y fundaciones, para el fomento de la I+D+i. [\[España\]](#)



## Ana Folgueira

**Socia y Directora de Estudio Creativo de LLYC.** Licenciada en Ciencias Económicas por la UAM y Máster en Escritura Creativa por la Escuela de Letras de Madrid, ha combinado su pasión por la narrativa y la gestión de empresas desde el inicio de su carrera. Es experta en storytelling aplicado al ámbito empresarial e institucional. Ha dirigido más de 50 proyectos de branded content para empresas como EY, BBVA, Schindler, Multiópticas o Repsol o Endesa, que han obtenido múltiples reconocimientos internacionales. Dirige Estudio Creativo, en donde desarrolla su labor junto a un equipo multidisciplinar que integra branding, diseño y producción audiovisual, y es miembro del patronato de Fundación LLYC. [\[España\]](#)



## Marlene Gaspar

**Directora de Engagement y Digital de LLYC.** Posee una experiencia profesional de más de 15 años como responsable en la comunicación de marcas dentro de agencias multinacionales de publicidad como Grey, Leo Burnett, Lintas y Young & Rubicam. En este trayecto emprendió un proyecto de creación de contenidos de carácter local: Lisbon South Bay, un blog dedicado a la vida en la orilla Sur del río Tajo. Es licenciada en Relaciones Públicas y Publicidad por el Instituto Superior Novas Profissões y ha realizado un postgrado en Marketing y Negocios Internacionales en el INDEG-ISCTE. [\[Portugal\]](#)



## Nuno Cardoso

**Fundador e Diretor Criativo da NOSSA-Portugal.** Nuno Presa Cardoso é Licenciado em Ciências de Comunicação e começou pela imprensa escrevendo crónicas humorísticas. Trabalhou como copywriter em multinacionais antes de abrir a sua própria agência: a NOSSA™ que hoje é já uma das mais importantes agências portuguesas. Abriu uma loja de design em Lisboa, fez exposições de fotografia, já foi curador de arte, escreve todos os anos um livro infantil para a filha. [\[Portugal\]](#)



## Vanesa Robles

**Chief Marketing & Communications Officer de Banco Sabadell en México.** Cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector de la comunicación, marketing, branding, publicidad y e-commerce. Durante estos años, ha tenido oportunidad de trabajar y liderar proyectos para grandes marcas de los sectores de la automoción, salud, banca, FMCG, audiovisual o e-commerce, a través de su paso por agencias y consultoras como Grey, Wunderman, SUMMA Brand Consultancy o Apple Tree Communications. [\[España\]](#)



### Pepita Marín

**Cofundadora y CEO de We Are Knitters**, una marca nativa digital fundada hace 10 años que tiene el propósito de traer las manualidades a las nuevas generaciones. WAK factura más de 18 millones de euros al año, el 95 % fuera de España, siendo EE. UU. su principal mercado. Es 100 % online y gestionada desde España gracias a un fuerte componente tecnológico. Pepita es Premio Princesa de Girona 2020, emprendedora Endeavor y consejera independiente de PRISA. [\[España\]](#)



### David Alayón

Experto en innovación y en tecnologías disruptivas, con una trayectoria de más de 15 años, destacando su experiencia en Inditex como Responsable de Proyectos de Innovación. **Es cofundador y Chief Foresight Officer de Innuba**, consultora de innovación social. Además es cofundador y socio de Mindset y Social Noise. También es docente en escuelas digitales y de negocio como Headspring o Instituto de Empresa; speaker en eventos como TEDx o South Summit. [\[España\]](#)



### Rafael Boisset

**Socio director de la oficina de Perú de Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría**. Abogado especialista en fusiones y adquisiciones de empresas. Cuenta con más de 20 años de experiencia trabajando en importantes despachos en Perú, Brasil, México y Nueva York. Es abogado por la Universidad de Lima donde se graduó con honores y cuenta con una Maestría en Derecho por Columbia University. Profesor de Fusiones y Adquisiciones en la Universidad de Lima. [\[Perú\]](#)



### Carmen Julia Corrales

**Directora General de LLYC en México**. Carmen Julia cuenta con más de 10 años de experiencia en la dirección de compañías relacionadas con publicidad, marketing, comunicación y transformación digital en diferentes mercados de América Latina, entre las que se encuentran Bancaribe Banco del Caribe, Del Sur Banco Universal, Publicis Groupe y DDB México, en la que ocupó el cargo de CEO hasta incorporarse a LLYC. [\[Méjico\]](#)



### María Esteve

**Socia y Directora General Región Andina de LLYC**. María asumió la Dirección General de la operación colombiana en julio de 2013, tras haber ocupado por dos años la Dirección de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales de Banco Santander. Cuenta con una gran experiencia en las áreas de Comunicación de Crisis y Asuntos Públicos, como resultado de su trayectoria en firmas de comunicación y empresas privadas, como Dattis Consultores en Comunicación donde fue Directora de Cuentas y Socia Consultora, con clientes como Ecopetrol, Telefónica y BBVA, entre otros. [\[Colombia\]](#)



### Pipi Piazzolla

**Músico**. Nacido en Argentina, estudió en el Musicians Institute de Los Ángeles, además de formarse a lo largo de su carrera junto a artistas como Rolando Picardi, Efrain Toro o Joe Porcaro. Ha formado el grupo Escalandrum, junto al que, tras 21 años de historia y 13 discos, ha conseguido una nominación a los Latin Grammy's, siete premios Gardel y un Gardel de oro, convirtiéndose en el primer grupo de jazz en lograr este premio. Además en 2010 editó su primer libro de batería llamado *Batería contemporánea*. [\[Argentina\]](#)



### Juan Ciapessoni

**Cofounder and Head of Innovation de The Electric Factory**. Juan es un visionario, inventor y emprendedor galardonado, centrado en la creatividad y la innovación mediante la tecnología aplicada. Cofundó y dirige The Electric Factory, líder mundial en tecnología creativa e innovación para las principales marcas del mundo. Sus soluciones incluyen trabajos como la exposición permanente en el MoMA de Nueva York, SXSW, o los premios Fast Company. Es vicepresidente de innovación de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información y una de las personas más influyentes en liderazgo, creatividad e innovación en Uruguay. [\[Uruguay\]](#)



### Tonico Pereira

**Diretor de Comunicação e Sustentabilidade do Grupo CCR**. Executivo com experiência em vários setores, trabalhando em empresas de tecnologia, telecomunicações e publicidade. Foi CEO do portal Zip.net, adquirido pela Portugal Telecom e posteriormente incorporado pelo UOL. Fundou a área de responsabilidade social da Telesp Celular, uma empresa de telefonia móvel em São Paulo. De 2002 a 2019 trabalhou na agência de publicidade DPZ, uma das maiores do país. Desde novembro de 2019 é Diretor de Comunicação e Sustentabilidade do Grupo CCR. [\[Brasil\]](#)



### Federico Isuani

**Cofundador de BESO**. Federico es cofundador de BESO, basado en la Ciudad de México. Ha intervenido en el desarrollo de estrategias de comunicación para marcas internacionales como Microsoft, Puma, HSBC, Santander, Honda, Estee Lauder, Amazon, Soriana, Volaris, Sheraton, Westin y Lala, entre otras. Es actualmente Presidente de IAB México (Interactive Advertising Bureau) y profesor en la Escuela de Negocio del ITAM. [\[Méjico\]](#)

## La ESPIRAL CREATIVA



José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLYC / EE. UU. - España

Para pasar de la mentalidad reactiva a la creativa basta con cambiar una letra de sitio. Aportar creatividad es más fácil de lo que parece. Basta con que nos lo propongamos. No como una pose romántica, a oscuras, con el dorso de una mano sobre la frente y el otro brazo alejado del cuerpo. Sí como una especie de gimnasia mental, un principio que deberíamos aplicar a nuestras rutinas de trabajo. La creatividad y la constancia se llevan bien. Congenian y a menudo se invitan la una a la otra. Ambas son leales aliadas de la consultoría. Esta edición de UNO trata de cómo invocar la creatividad e incorporarla a nuestra experiencia profesional. Sea un capricho, una fórmula magistral, una máquina de empatizar o la mejor expresión del ingenio, en las siguientes páginas los lectores dispondrán de casi todas las claves para familiarizarse con ella.

En LLYC hemos decidido hacer una inmersión generalizada en creatividad durante todo 2021. Hemos comenzado por descontextualizarla. Durante demasiados años se la ha querido encapsular en torno a las siete artes liberales. Como si hubiera actividades llamadas a atraerla de antemano y otras condenadas sin más a repelerla. En realidad nosotros estamos convencidos de que se trata, ante todo, de una actitud. Representa una forma de comportarse especialmente abierta y constructiva, válida para cualquier circunstancia. Un punto de vista diferente que se puede educar, ensayar y mejorar en nuestro día a día.

**“Esta edición de UNO trata de cómo invocar la creatividad e incorporarla a nuestra experiencia profesional”**

La amplitud de miras y la curiosidad suelen ser atributos de una mente creativa. La erudición, las grandes certezas y los apriorismos encajan peor. La diversidad, la fusión y el mestizaje tienden a multiplicarla. Sobre todo en el siglo XXI, en la época de la digitalización y la hipertransparencia, ser multidisciplinar, imaginativo, abierto, íntegro y colaborador ha pasado a ser una exigencia profesional prioritaria. En un mundo especialmente incierto y contradictorio, la disruptión empresarial ha ganado protagonismo. La burocracia, los protocolos oficiales o la mera producción industrial han dejado de ser motivos suficientes para atraer el éxito en los negocios. Y sin creatividad es prácticamente imposible transformarse, reinventarse o innovar.

Claro que también necesita, y mucho, de la investigación y del conocimiento. Ningún trabajo sería creativo sin una sólida base científica y técnica. Incluso debería ser fiel a los principios y la deontología asentados en el oficio. La mejor manera de disruptir es hacerlo desde un profundo conocimiento de la realidad que se quiere transformar. Ha venido siendo así



en las Bellas Artes, y ahora lo es también en la identidad visual, en los atributos de marca, en la cultura corporativa o en las actividades de publicidad y patrocinio de cualquier enseña de gran consumo. El tiempo de los comportamientos estancos y de la cabeza debajo del ala ya es historia. Historia antigua, si se me permite la precisión.

De algún modo, la espiral creativa en la que estamos inmersos sintetiza un cambio más profundo. El del liderazgo y los roles sociales. La sociedad, la política y sobre todo el trabajo están cambiando de referentes. Queremos relaciones más humanas, mucho más cálidas y empáticas, menos imperativas. Por eso demandamos un desempeño profesional distinto, si se quiere mucho menos ejecutivo del que hasta ahora había sido la norma, y en cambio mucho más creativo y emocional. Ahora que se habla tanto de medio ambiente y sostenibilidad, en las empresas también cabe un hábitat netamente creativo donde primen valores como la confianza, la autenticidad o la colaboración.

No se trata de instaurar industrias o sectores específicamente creativos, sino de aportar ese valor diferencial a cada empresa. Asistimos a un cambio general de perspectiva, muy relacionado con el impulso de la igualdad y la diversidad como motores de la cultura empresarial. La toma consensuada de decisiones, la promoción del talento femenino, la diversidad entendida como refuerzo de la capacidad cognitiva y de comprensión de una empresa suponen, a la vez, el mejor entorno para que la creatividad prenda en ella, se consolide y rinda sus mejores frutos.

**“Sin lugar a dudas, la creatividad es la mejor forma de expresión del mundo hacia el que nos encaminamos”**

Sin lugar a dudas, la creatividad es la mejor forma de expresión del mundo hacia el que nos encaminamos. Pero sería un error si nos limitásemos a buscarla como un simple resultado final. Para ser verdaderamente eficiente, y sostenible en el tiempo, el valor creativo de un proyecto empresarial debe ser alentado ya desde la propia estrategia corporativa. Al final, cualquier creación es la acción y el efecto de crear, por lo que el mismo propósito empresarial está abocado a ser creativo; es decir, diferencial, participativo, abierto y solidario. Por cerrar el juego de palabras del comienzo de estas líneas, para dejar de ser reactivo ya no basta con volverse creativo. Va llegando la hora de los “creativos”, o creativos en permanente actividad. A continuación el lector encontrará magníficas pistas para llegar a serlo.

## DEFENDAMOS el CAPRICHO



Rafa Antón

Socio Fundador y Director Creativo Ejecutivo de CHINA / España

**“Me cuesta recordar alguna (idea) que valga la pena que no tuviera una pincelada orgullosamente gratuita”**

Ya está, ya lo he soltado. Tenía el capricho de decirlo y me lo he dado, a sabiendas del recelo que provoca un titular así en cualquier oficio mínimamente serio. Y el nuestro, el de publicitario, sin duda lo es. Al menos en aquel sentido que Valdano o Sacchi –que se repartan ellos el crédito por la mítica frase– encontraban en el fútbol, “la cosa más importante de entre las cosas menos importantes”. Así nos veo yo.

Pero el que a estereotipo mata, a estereotipo muere, y la publicidad también arrastra los suyos propios. Entre otros –algunos con un ligero olor a azufre– hay uno que toca asumir con deportividad: el que nos imagina como el santuario de todos esos escritores y artistas que nunca se atreverán del todo a serlo, y que viven de soltar ocurrencias sin más freno que su imaginación. Así nos ve la gente.

No voy a combatir un tópico con otro y decir que la realidad de nuestra industria está justo en el punto medio, a caballo entre la arbitrariedad que se nos achaca y el rigor que conocemos los de dentro. Ojalá. Hay ganadores, y hay derrotados. Reinan sin sombra la lógica y el dato; malos tiempos para lo subjetivo. La subjetividad –y todo lo que conlleva– es altamente sospechosa, la pieza a abatir dentro y fuera de nuestro pequeño mundo. Y, tristemente, cada vez se nos da mejor la tarea: se detecta, se elimina, que pase el siguiente.

Por eso urge el capricho. Porque contiene esa parte de brujería en lo que hacemos que no se puede controlar ni extirpar del todo, y que resulta que es la más valiosa de todas.

Porque está hecho de ingenio y fantasía, y eso sí es capaz de colarse por las rendijas del grueso muro de sensatez y análisis que jamás falta a su cita. Porque andamos tan cegados con el apabullante despliegue de herramientas y disciplinas, de tecnología y data, de eficiencia, que corremos el riesgo de dejar fuera de la ecuación el único elemento capaz de poner en marcha tan formidable maquinaria: nosotros. Porque tuvo nombres más fáciles de comprar, pero todos significan lo mismo: es instinto, es intuición, es la *metis* recuperada de los griegos y magistralmente explicada por Daniel Solana en su inmenso libro *Desorden*.

Tras 30 años pariendo ideas propias y coleccionando ajenas en la cabeza, me cuesta recordar alguna que valga la pena que no tuviera una pincelada orgullosamente gratuita, pero sin la que esa misma idea acabaría convertida en simple publicidad.

**“Como todo lo valioso, el capricho tiene enemigos, aunque sería injusto decir que solo infunde resistencia y miedo a quien lo juzga”**

El capricho es un tono de voz y es una estética; es todo un mundo imaginado con sus habitantes y también un simple guion que te cambia el paso; es un idioma inventado y una forma de escribir. El capricho es cosas tan distintas y es muchas más. Por eso se describe mejor con lo que tienen en común: siempre es lo bastante imaginativo y libre como para ser incapaz de generar el consenso que tanto nos gusta y tranquiliza. Detrás del capricho siempre hay decisiones difíciles de justificar a priori, y demasiado fáciles de tomar cuando uno las ve hechas por otro. Por eso cuesta, por eso vale tanto.

Como todo lo valioso, el capricho tiene enemigos, aunque sería injusto decir que solo infunde resistencia y miedo a quien lo juzga. Ni soy tan cínico, ni tan valiente. No después de perder tantas veces persiguiendo uno.

Somos rehenes de nuestra personalidad, lo que hacemos se parece a lo que somos. Por eso siempre admiré otras formas de habitar la profesión, más cuanto más ajena. Me maravilla lo intangible del carisma, del que sabe proyectarse personalmente, sostener la mirada en una transfusión de confianza en la que sobran las preguntas. Admiro profundamente el capricho en estado puro, arriesgado, esas ideas a las que es imposible ver los hilos, reconstruirles el proceso, definir el formato. Es lo más cercano a la genialidad de la que presume la publicidad. No pude ser ni una cosa ni la otra, y aprendí a refugiarme en la palabra, en

la argumentación, en la retórica, en la lógica. Dejé menos espacio al capricho, y tuve que obligarme a conquistarlo, en ello sigo. Para saber contestar no solo lo que creo que una marca que tiene que hacer, sino también lo que siento que tiene hacer. Para no sentirme como aquel vendedor de biblias del chiste que, tras años intentándolo, cuando al fin le abren la puerta de una casa y, ya dentro, el dueño le pregunta “¿Y ahora qué?”, solo acierta a contestar “No lo sé, nunca había llegado tan lejos”.

Dicen que la creatividad es más necesaria que nunca, que lo es en cualquier ámbito y que es mucho más que los creativos. Todo cierto. No seré yo quien se enrede en debates semánticos estériles. Tan cierto como que somos un colectivo que brilla en la incertidumbre, adiestrado para encontrar soluciones a problemas desconocidos en tiempo récord y con la misma pasión irracional para una causa conmovedora que para un producto que nos dé lo mismo.

Hay ganas de demostrarlo. Aunque lo realmente interesante será ver si el capricho se atreverá a dar el salto a las organizaciones, y cuáles de ellas se permitirán la intuición que ayer llevó a levantar las grandes empresas de hoy. Mientras, defendamos los caprichos de siempre. Y digámonos, como Picasso al retrato de Gertrude Stein, que “aún no somos como nuestro estereotipo, pero cada día nos parecemos un poco más”.

## CREATIVIDAD, MOTOR de NUESTRA EVOLUCIÓN PERSONAL



Pablo Armagni

Director de Comunicación e Imagen de Telefónica Argentina / Argentina

Desde el mismo momento de nuestro nacimiento comenzamos a desarrollar la creatividad, aunque sea solo un acto reflejo por sobrevivir en un mundo desconocido y hostil luego de estar nueve meses en el vientre materno.

Es esa creatividad la que nos hace comunicarnos para pedir comida, para hacer saber al universo que algo nos está doliendo o para pedir la atención de algún mayor. En los primeros meses esa virtud creativa se manifiesta a través del llanto.

Ya entrados en los primeros años educativos y durante todo el proceso escolar utilizamos la creatividad para estudiar, hacer amigos, generar juegos, interactuar con los compañeros y hasta para buscar excusas cuando se llega muy justo a un examen.

Luego vienen los años de altos estudios, desarrollo laboral y diseño de proyectos de vida. Desde mi punto de vista es en esta etapa donde se adquiere verdadera conciencia de lo que implica ser creativo ya que uno se encuentra frente a frente con realidades que no están contenidas bajo ningún formato y donde el camino se va desarrollando en base a decisiones que se toman casi de manera automática.

En la adultez, se suele decir que debemos ser creativos para encontrar nuevos caminos, superar inconvenientes, desarrollar proyectos y hasta para ser mejores personas. Seguramente es en esta última instancia donde la

**“La creatividad es una virtud que tenemos todos y que se desarrolla en la medida que la ejercitamos”**

creatividad debería ayudarnos en la evolución personal. Es aquí donde me quiero detener para profundizar sobre el concepto de creatividad que he desarrollado a lo largo de mis 53 años.

De pequeño, y hasta de adolescente mayor, pensé que la creatividad era propiedad exclusiva de un grupo selecto integrado por artistas y personas que trabajaban en agencias de publicidad; el resto de los mortales estábamos excluidos de ese gran mito que era crear.

Con el paso del tiempo y ante diferentes situaciones que se han presentado en la vida personal y profesional entendí que la creatividad es una virtud que tenemos todos y que se desarrolla en la medida que la ejercitamos. Por lo tanto se derribó el mito de que era exclusivo para un grupo selecto de personas.

La creatividad me impulsó a caminar por senderos que siempre soñé y fue un motor fundamental para evolucionar en el rol de hijo, hermano, amigo, marido, padre, compañero, comunicador y profesional. Fue en los procesos creativos donde pude abrir nuevas puertas y concretar expectativas que veía muy lejanas y hasta ajena.



En mi experiencia, la creatividad se debe ejercitarse todos los días, aunque no siempre -al menos en mi caso- los resultados se hacen presente a diario. Al principio pensaba que había que generar los espacios para bajar las revoluciones de la actividad cotidiana y dedicar tiempo para pensar y ser creativos. Confieso que fracasé rotundamente; en mi caso no funciona así.

Hoy, me encuentro con la creatividad cuando hago actividades que me gustan, que disfruto, que me proyectan a algo diferente; por ejemplo: compartiendo con familia y amigos, conduciendo, nadando, buscando nuevas fronteras, trabajando, liderando y aportando en equipos, cocinando y ejerciendo el ocio. Son ámbitos que recomiendo con total énfasis.

En tanto, la admiración también me resulta fundamental a la hora de encontrar creatividad. Por ejemplo, en la admiración a personas, situaciones o paisajes puedo descubrir caminos creativos que me hacen encontrar perspectivas diferentes a la rutina cotidiana; sin necesidad de que exista algún problema a resolver. En este sentido, siempre admiré a los emprendedores, quienes parecen tener la creatividad en los bolsillos y la despliegan con total libertad en cada paso que dan.

Por otra parte, aquellos que son grandes lectores, sostienen que en las líneas de los libros que absorben casi de manera sistemática encuentran el espacio creativo que en mi caso aparece en las actividades arriba detalladas.

**“El ecosistema socioeconómico en el que habita cada uno de nosotros es un gran condicionante de cuán creativos debemos, o podemos, ser”**

Como verán, no existe una única forma de ingresar y atravesar un proceso creativo.

Por último, es el contexto el que también condiciona a una mayor o menor creatividad. El ecosistema socioeconómico en el que habita cada uno de nosotros es un gran condicionante de cuán creativos debemos, o podemos, ser. Las situaciones personales, sumadas a las ganas de explorar otras experiencias, serán quienes marquen -en líneas generales- cuán creativo es cada uno.

Ahora sí, finalizando mi punto de vista, la creatividad es un sano motor para evolucionar como personas. Nos debería ayudar a ser una sociedad mejor, más justa y a generar un abanico de oportunidades para cada ciudadano.

# La CREATIVIDAD como DECRETO



Melba Escobar  
Escritora / Colombia

## MODO "RENDICIÓN DE CUENTAS"

Escribo esto desde el sofá del apartamento en donde vivo con mi familia. Por estos días se cumplió un año desde que se identificara el primer caso de COVID-19 en Colombia, cuatro desde el nacimiento de mi hijo, trece de casada, ocho de mi hija mayor, once desde la publicación de mi primera novela. Al igual que quienes leen este texto, no recuerdo haber vivido una pandemia. Y, posiblemente, como quienes leen esto, soy una aficionada a las listas.

Siento que la crisis nos ha traído una obsesión particular por la rendición de cuentas. Hacer balances. Sumas y restas. Cotejar, comparar: que cómo era la vida antes del coronavirus; que cómo se cuentan otras enfermedades similares en novelas como *El Decamerón*, de Boccaccio, *La Peste*, de Camus, o *El amor en los tiempos del cólera*, de García Márquez; que si la peste negra, que si la gripe española; que si somos mejores o peores que antes; que si más desiguales, populistas, desequilibrados, asépticos.

Y es que en el último año casi todo cambió: nuestra forma de aprender, trabajar, relacionarnos. Como si esto fuera poco, cambió también la política, la economía, la interacción con la tecnología. Y no olvidemos que durante un año la pandemia parece haber sido el único tema de conversación en todos los países y todos los idiomas, además.

**“Para ser creativo hay que combinar la conciencia, atención, sensibilidad y atrevimiento del pequeño que da su primer paso”**

Y para mí, lo más excepcional: los seres humanos descubrimos tener una facultad natural, única, para ponernos de acuerdo. Quién lo habría creído. Ante un miedo compartido, todos obedecemos, nos dejamos tomar la temperatura a la entrada de los edificios, cuel borregos. Aceptamos dejar de enviar a los niños al colegio, no volvemos a la oficina, dejamos de asistir a fiestas y conciertos, y nos encerramos para salir solo a cosas urgentes y siempre con una mascarilla puesta.

Me sorprende que siendo un rebaño tan obediente como hemos descubierto que podemos ser ahora que compartimos un miedo global a enfermar y morir, no hayamos usado esa capacidad de organizarnos y responder de forma coordinada ante una amenaza conjunta para reaccionar rápidamente como hemos sabido hacerlo frente al COVID. ¿Por qué no tomar entonces medidas así de contundentes frente al cambio climático? ¿O frente a las crisis migratorias y las crecientes xenofobias? ¿O para mitigar la pobreza y la creciente desigualdad? A veces me pregunto si la crisis es de creatividad o más bien de liderazgo para alcanzar metas a favor del bien común.

## REINVENTARSE O MORIR

El caso es que ya pasó un año y no está claro que seamos mejores ni peores. Seguimos siendo los mismos, aunque hayamos filosofado más de lo normal, viajado menos, salido poco a restaurantes o hecho más compras por Internet. Para bien o para mal, para la privilegiada minoría de quienes podemos vivir sin tener que salir de casa a trabajar (quienes estamos aquí reunidos frente a este texto), la vida ha cambiado sin llegar al jaque mate. Y, sin embargo, para muchas personas, empresas, gobiernos, esta ha sido una prueba de fuego. “Hay que innovar”, “en tiempos de berrascas se inventaron los molinos”, y así. Decimos lo que nos permite seguir. Y, en algunos casos, no faltan quienes, en efecto, se reinventan.

**“Atrevernos a estar equivocados. A abandonar nuestras creencias, a reconocernos contradictorios o arbitrarios, es parte del arriesgado juego de cambiar de ideas”**

Y es que para sobrevivir hay que reinventarse. Para reinventarse hay que innovar. Para innovar hay que ser creativo. Y para ser creativo hay que combinar la conciencia, atención, sensibilidad y atrevimiento del pequeño que da su primer paso. Eso es. Todos dimos un primer paso alguna vez. Lo hicimos mirando a quienes lo hacían, imitándolos, cayéndonos,

incluso sacándonos moretones, pero volviéndonos a levantar. Sin ese primer paso no habríamos podido ir a ninguna parte. Nunca. Y ahora estamos aquí. Más cerca o más lejos de donde queremos llegar, pero con la claridad de que quien teme equivocarse, fallar, caer, no llega. La creatividad es riesgo, aventura.

Y sí, me dedico a contar historias, un oficio considerado creativo *per se*, pero lo cierto es que la creatividad no solo está en las artes y en la ciencia. Está en todos los oficios y tareas. Se trata de relacionarse con las cosas desde la pasión, desde la noción sensible, intuitiva y consciente, pero libre de conceptos y normas previamente establecidos. El estado mental que da paso a la creatividad es el de un interés absoluto y total por lo que se está haciendo.

Con la disposición del pequeño que da su primer paso pueden concebirse estructuras nuevas, las que se escapan de las ya practicadas. Atrevernos a estar equivocados. A abandonar nuestras creencias, a reconocernos contradictorios o arbitrarios, es parte del arriesgado juego de cambiar de ideas, a despojarse del equipaje mental que a veces se hace pesado y no nos deja salir a flote. Volver a pensar nuestras prioridades, reorganizar nuestras vidas, es una de las pruebas que nos prescribe esta pandemia. Para cumplirla, tendremos que arriesgarnos. Tal como reza el proverbio japonés: “Salta, después encontrarás el piso”.

# CREATIVIDAD e INNOVACIÓN en TIEMPOS de PANDEMIA



Víctor Cruz

Director de Estrategia de Servicio en FI Group / España

Aunque en un primer momento, creatividad e innovación pueden parecer conceptos sinónimos, y hasta cierto punto que se solapen temporalmente, existen diferencias importantes. La creatividad puede entenderse como la capacidad de generar nuevas ideas útiles, en cualquier materia, que conduzcan a soluciones originales. Para que una idea pueda considerarse creativa, ha de cumplir una serie de requisitos: diferenciarse con lo que se haya hecho hasta ese momento, adecuarse al objetivo predefinido al que se intenta dar solución, y ser valiosa o expresiva. Por otro lado, la innovación, desde una perspectiva amplia, consiste en aplicar con éxito las ideas creativas a una organización, producto o servicio, materializándolas en el desarrollo o planteamiento de mejoras incrementales, sustanciales”

Un proceso creativo o una idea disruptiva no necesariamente llevará a una innovación que pueda materializarse en un nuevo proceso o producto. Las limitaciones técnicas, la falta de financiación para llevar a cabo el desarrollo de la idea, la ausencia de mercado, o los elevados costes de desarrollo, pueden llevar al fracaso.

El Manual de Frascati, referente en la medición de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, ya pone en relevancia la necesidad del proceso creativo vinculado a los proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D), donde se debe tener como objetivo

**“La innovación, desde una perspectiva amplia, consiste en aplicar con éxito las ideas creativas a una organización, producto o servicio, materializándolas en el desarrollo o planteamiento de mejoras incrementales, sustanciales”**

nuevos conceptos o ideas que mejoren el conocimiento ya existente. Esto excluye de la I+D cualquier cambio rutinario de productos o procesos y, por lo tanto, una aportación humana es inherente a la creatividad en la I+D. Por ello, un proyecto de I+D necesita de la contribución de un investigador.

En este proceso, es, por lo tanto, fundamental el talento humano, las políticas implantadas por las compañías para incentivar la aportación de ideas, perder el miedo al error, el trabajo en equipo para el intercambio de ideas y experiencias, y, por supuesto, el liderazgo. Es necesario que las empresas apoyen el proceso creativo en interno. No obstante, no siempre ser creativo va de la mano de ser productivo, siendo esta dicotomía difícil de gestionar en el entorno empresarial (tener tiempo para pensar implica ser más flexible y menos productivo).

El vínculo entre creatividad e innovación es fuerte y necesario para poder aportar soluciones disruptivas, que supongan un salto tecnológico importante. El ser humano se caracteriza, entre otras cosas, por su capacidad de adaptarse en entornos agresivos, a subsistir, a ser creativo para poder sobrevivir. Esta pandemia ha puesto más que nunca sobre la mesa la necesidad de adaptarse a un entorno complejo, en un tiempo récord.

De hecho, la crisis sanitaria ha modificado de manera radical nuestra manera de vivir, de relacionarnos, de consumir, de trabajar: Según el informe Global E-commerce 2020 de eMarketer, España ostenta una posición de liderazgo entre los países que han aumentado más su comercio electrónico, con crecimientos cercanos o superiores al 20 % en las ventas en retail por e-commerce.

La necesidad, la urgencia, la subsistencia impuesta por la situación, han hecho que la creatividad aflore, replanteando ideas preconcebidas, pensando diferente, saliendo de la zona de confort a muchas empresas.

Es el caso de la digitalización acelerada motivada por el confinamiento de la población, estableciendo el teletrabajo como nueva herramienta de relación entre organizaciones y personas, rediseñando estas relaciones sin precedentes hasta el momento. Igualmente, en la situación de la pequeña hostelería, que ha adaptado su modelo productivo de proximidad y cercanía, utilizando nuevas tecnologías para seguir subsistiendo con el take-away, dando el salto a las redes sociales y medios digitales.

En este punto, donde la creatividad estalla, la innovación tiene que acompañar. No hay ideas malas o buenas, se trata de materializarlas de la mejor manera, para conseguir

ese cambio, esa mejora, esa adaptación que permita seguir avanzando, distanciándose de la competencia. Una muy buena idea, ejecutada mediante un mal proyecto innovador, está abocada al fracaso.

Tenemos una oportunidad sin precedentes para establecer cuál será el modelo productivo del mañana, el modelo de sociedad que queremos para las futuras generaciones. La crisis sanitaria ha motivado que los diferentes Gobiernos den un paso al frente, en esa necesidad de cambio, de adaptación, de resiliencia, estableciendo las directrices sobre las que innovar: sostenibilidad, digitalización, igualdad, retos sobre los que debemos ser, más que nunca, creativos e innovadores.

Es momento, aunque sea por una realidad impuesta que no podemos controlar, de ser creativos, de ser innovadores, y de seguir subsistiendo, mejorando, y pensando más allá de las ideas preconcebidas y del entorno conocido: la mejor solución para pasar de un lado del río al otro, no siempre será un puente. Dejemos la mente volar, que la creatividad fluya, si queremos seguir progresando como sociedad.



## CREATIVIDAD y EMPATÍA: ¿la VACUNA que nos FALTA?



Ana Folgueira

Socia y Directora de Estudio Creativo de LLYC / España



Marlene Gaspar

Directora de Engagement y Digital de LLYC / Portugal

Hemos sido retadas para escribir “a dos manos” sobre un tema que nos fascina a las dos: la creatividad. Agradecidas por el honor de formar parte de esta edición de UNO totalmente dedicada a este tema, pero sin dejar de ser conscientes del desafío que se nos ofrecía: nunca habíamos trabajado juntas, lo íbamos a hacer en dos idiomas diferentes, y, necesariamente, teníamos dos visiones diferentes sobre el tema. Con esta introducción, solo podemos esperar que el resultado sea, al menos, útil e inspirador.

Nos dedicamos al desarrollo de campañas que buscan mejorar el índice de fidelización o *engagement* de las diferentes comunidades que se relacionan con las marcas para las que trabajamos. Una parte fundamental de nuestra tarea se apoya en nuestra capacidad para extraer *insights* sobre los cuales desarrollar un concepto creativo. Al fin y al cabo ¿qué es un *insight* si no la conclusión a un ejercicio de empatía? ¿Acaso podemos encontrar una idea de estas características si no somos capaces de ponernos en el lugar de los otros? Por este motivo, decidimos que la solución al enfoque en el que íbamos a trabajar estaba en la unión de la creatividad y la empatía, dos conceptos que además hemos tenido que poner en práctica desde nuestro primer contacto, en la forma en que nos ponemos en el lugar de la otra, y en qué divergimos para converger.

**“Existen para esto herramientas muy interesantes como el empathy mapping, una matriz que busca ordenar nuestros esfuerzos para entender lo que el usuario dice y hace junto a lo que piensa y siente”**

Melinda Gates defendió que el punto de partida de la evolución humana es la empatía: *Todo fluye de ahí. La empatía te permite escuchar y escuchar conduce a la comprensión. Así es como obtenemos una base de conocimiento común. Cuando las personas no están de acuerdo, generalmente es porque no hay empatía, no hay un sentido de experiencia compartida. Cuando sentimos lo que sienten los demás, es más probable que veamos lo que ven. En ese instante podemos entendernos. Podemos pasar a un intercambio de ideas honesto y respetuoso, que es el sello distintivo de una asociación exitosa. Esta es la fuente del progreso.*

Compañías líderes en innovación como IDEO, que trabajan desde la creencia de que todo el mundo es creativo y que la creatividad es un acelerador del avance de las organizaciones,

incorporan la empatía de manera expresa en los procesos de *Design Thinking*. Existen para esto herramientas muy interesantes como el *empathy mapping*, una matriz que busca ordenar nuestros esfuerzos para entender lo que el usuario dice y hace junto a lo que piensa y siente, en un ejercicio necesario de ponerse en la piel de otro para cubrir o descubrir sus necesidades.

Salimos al terreno en busca de información sobre todo esto. Queríamos escuchar con empatía a las personas de ambos lados de la frontera sobre el uso de la "creatividad" y la "empatía" durante el año 2020, un período marcado por las medidas de protección contra la pandemia de COVID-19. ¿Será que estos conceptos ganaron mayor peso en un contexto de gran incertidumbre? Porque el enfoque no está en "ser perfectamente creativo", sino en ser "creativamente imperfecto", es decir, aceptar la imperfección y pensar en formas creativas de superar el desafío que esto nos plantea.

Encuestamos a 86 personas entre España y Portugal y encontramos conclusiones interesantes. Más del 80 % considera que donde más aplica la creatividad es en el trabajo, seguido de la familia y los amigos. Mientras que si hablamos de empatía, los términos se invierten y su uso en el entorno laboral se reduce a un 50 %. En el contexto COVID, han intensificado su habilidades creativas y empáticas en el entorno personal, primero con la familia, seguida de los amigos, para animarles y encontrar formas nuevas de relacionamiento y cercanía. En el entorno profesional, creatividad y empatía han sido clave en la gestión de los equipos, para entender su situación y buscar nuevas formas de mantener el espíritu de compañía, seguido de la escucha para aportar soluciones diferentes a sus clientes y en el relacionamiento con los líderes de la organización.

A pesar de que más del 40 % de los encuestados manifiestan que no creen que exista rela-

**"Escuchar con empatía requiere entrar en el marco de referencia de la otra persona porque la empatía no es compasión, es comprensión"**

ción entre creatividad y empatía, cuando nos vamos a lo concreto, los ejemplos que aportan del uso de ambas habilidades son muy parecidos. Lo mejor es que el 100 % de los encuestados está seguro de seguir utilizando estas habilidades a partir de ahora.

Nuestra investigación nunca tuvo la ambición de ser representativa, pero nos indica que se ha iniciado un cambio importante en nuestro relacionamiento, sobre todo profesional, y que esto implica una forma diferente de abordar cada tema, desafío y decisión desde el punto de vista humano como prioritario. De hecho, "*one size doesn't fit all*". Escuchar con empatía requiere entrar en el marco de referencia de la otra persona porque la empatía no es compasión, es comprensión. La creatividad no siempre es fácil de medir, pero repercute en el bienestar, la satisfacción por el bien común y el cambio de hábitos. Gestionando todo lo anterior de forma empática, traerá siempre felicidad a cambio.

Según EY y el observatorio Future for Work Institute, el 91 % de las empresas prevén que la creatividad sea la competencia más buscada en un futuro próximo. Google, por su parte, dice que la empatía es la competencia del futuro. En realidad, y tal y como están las cosas, es competencia de ayer, de hoy y, sí, también del mañana. Creemos que esto va de la mano de la creatividad y que juntas forman un superpoder, la vacuna capaz de dar respuesta a muchos de los retos a los que nos enfrentaremos en este nuevo contexto.

## ONDE NASCEM as IDEIAS?



Nuno Cardoso

Fundador e Diretor Criativo da NOSSA / Portugal

Todos nós sabemos que as boas ideias aparecem por magia. A ciência tenta demonstrar-nos o contrário mas não nos conseguem convencer. A viagem de uma ideia continua a ser um mistério e ainda bem. Ninguém sabe de onde vêm. Será que nascem de um small bang? Ou surgem como pequenas células? Criadas com amor e carinho, moldadas pelo nosso código genético? Ou será que já existem escondidas em tudo o que nos rodeia? Pequenos pontos escondidos, apenas à espera de serem descobertos? Debaixo dos nossos sapatos, num livro, num abacate, numa fotografia, num sorriso que se abre, numa lágrima que corre?

A ideia para este texto surgiu (como quase sempre) quando o prazo já tinha passado e as pessoas queridas que me tinham desafiado a escrever estavam já desesperadas comigo. Não sei se faço de propósito, mas dou-me bem com esta maneira de deixar tudo para o fim. São 16:45 e o prazo acabou ontem. Já recebi vários mails a perguntar se o texto estava pronto e desculpei-me com reuniões e mais reuniões. Teams, Zoom, Google Meet, Skype (algum ainda usa o Skype?), tudo o que fosse possível e credível para atrasar a decisão sobre o que escrever.

Foi nesse momento que a ideia surgiu. Porque não escrever sobre isto mesmo? De como as pessoas criativas adiam constantemente os deadlines e parece que beneficiam com isso. Os criativos publicitários, espécie onde orgulhosamente me insiro, fazem isto melhor do que ninguém. É uma profissão altamente stressante que requer a combinação perfeita dos dois

**"É necessário inovar, mas também comunicar. Envolver, mas também convencer"**

hemisférios cerebrais. Por um lado, a génesis emocional e por outro a estrutura racional. É necessário inovar, mas também comunicar. Envolver, mas também convencer.

Uma Universidade de Psicología em Portugal resolveu fazer um teste simples. Perguntou a vários publicitários que nomeassem, segundo a sua opinião, os seus concorrentes mais criativos. E então dirigiu-se a esses e perguntou-lhes o que é que eles faziam desde o momento em que acordavam até ao momento em que se deitavam (por questões legais acredito que não tenham referido tudo, tudo o que fazem ouingerem, mas isso é outra história). Continuemos. Depois disso voltou a falar com os publicitários que não eram tão criativos e sem explicar porquê fez-lhes a mesma pergunta. Em seguida comparou os dois tipos de publicitários e descobriram duas diferenças que nada estavam relacionadas com a inteligência.

A primeira coisa que descobriram foi que os publicitários mais criativos brincavam com o problema de diferentes formas. Entretinham-se. Distraiam-se. Não iam diretos à resolução do problema. Era quase como uma brincadeira infantil, como quando uma criança fica altamente absorvida pela brincadeira e não se apercebe

de nada à sua volta. Mantinham-se numa bolha. A segunda é que adiavam a tomada de decisão o máximo que podiam. E isso revelou-se surpreendente para as mentes organizadas dos psicólogos sociais.

Se tem decisões para tomar, qual é a questão mais importante que deve colocar a si mesmo? Eu acredito que essa questão é quando é que esta decisão tem que ser tomada? Quando temos um problema por ser resolvido, por mais pequeno que seja, ficamos sempre um pouco desconfortáveis. Queremos resolvê-lo. Os publicitários mais criativos têm esta tolerância ao desconforto que todos sentimos ao deixarmos as coisas por resolver.

E porque é que estas duas questões são importantes? Este jogo aparentemente irresponsável acontece porque no momento em que voltamos a brincar como uma criança, estamos muito mais ligados com o nosso inconsciente. Com o lado emocional que referi em cima. É o inconsciente que nos faz chegar a ideias novas e originais. E quanto mais tempo adiarmos a decisão, mais tempo estamos a dar ao inconsciente para ele chegar a algo verdadeiramente criativo.

Ah! Então as ideias vêm do inconsciente, perguntarão os que ainda estão a ler este texto. Eu acredito que sim. Acredito mesmo nessa magia. Nessa ignição maravilhosa que nos faz ver a luz e que nos ilumina a alma. E todos já sentimos isso. Não é necessário ser publicitário. Todos os seres humanos são criativos. Jornalistas, advogados, médicos ou até um condutor da Uber.

**“Os publicitários mais criativos brincavam com o problema de diferentes formas.**

**Entretinham-se.  
Distraiam-se”**

Todos já vivemos aquele momento especial em que transformamos a inteligência em magia. Aquele momento especial onde percebemos que afinal vamos conseguir entregar este texto a tempo e horas. E que a LLYC de Portugal não se vai arrepender de me ter escolhido para discutir sobre criatividade.

## La **CREATIVIDAD, FUENTE INAGOTABLE** de **INNOVACIÓN PERSONAL** y de las **EMPRESAS**



**Vanesa Robles**

Chief Marketing & Communications Officer de Banco Sabadell en México / España

Recuerda cuando eras niña o niño. Seguro que muchos recuerdos se agolpan en tu memoria de repente, posiblemente asociados al colegio, a los veranos interminables, a los amigos o la familia. Pero estoy segura que entre todos ellos, sean de la naturaleza que sea, hay un elemento común y vertebrador que define precisamente el carácter infantil: la imaginación y la capacidad de crear de la nada.

Nuestro cerebro, diseñado para aprender continuamente durante toda la vida (bendita neuroplasticidad), se estimula en los primeros años y nos estimula a nosotros de paso, con cada elemento nuevo que aprende y que desencadena cientos de conexiones neuronales. Qué belleza la de crecer imaginando y “creando”.

Luego todos somos conscientes de lo que va pasando... adolescencia, madurez y, de un día para otro, ciertas rutinas se asientan en nuestra vida y creemos perder aquello que llamamos creatividad. Y digo creemos perder porque nunca se fue, sencillamente está adormilada esperando pacientemente a que la despierten. Porque, y aquí va la primera idea clave de este artículo, la creatividad no es patria ni bandera exclusiva de las llamadas “profesiones creativas” asociadas a arte y/o cultura y muy especialmente dentro del mundo publicitario del que soy conocedora, cercana y parte de alguna forma, ni de mis colegas de profesión los creativos y las creativas publicitarias.

La creatividad es y será una de las habilidades más demandadas entre los profesionales de

**“La creatividad es y será una de las habilidades más demandadas entre los profesionales de cualquier campo, desempeñen la labor que desempeñen. En los tiempos que nos ha tocado vivir donde la flexibilidad y la adaptabilidad están al alza para cualquier tipo de talento, la creatividad no se queda al margen”**

cualquier campo, desempeñen la labor que desempeñen. En los tiempos que nos ha tocado vivir donde la flexibilidad y la adaptabilidad están al alza para cualquier tipo de talento, la creatividad no se queda al margen. Y es que, precisamente, tiempos como los que vivimos exigen más creatividad para solucionar problemas, para tomar decisiones, y pensar fuera de esa caja que nos limita y nos encorseta. La creatividad es, segunda idea fuerza de este texto, el acicate que nos potencia y nos lleva a ser mejores, cada uno desde su trinchera, desde su ángulo, y si no, díganme si un abogado no es creativo cuando tiene que defender a su cliente, o bien una persona del sector financiero cuando tiene que darles vueltas y vueltas al excel hasta que halla la manera de que la cuenta de resultados cuadre.



**“La creatividad transforma empresas de forma increíble. En un mundo altamente digitalizado como el nuestro, la creatividad impulsa a buscar nuevas soluciones que potencien las relaciones con nuestras audiencias, que cree nuevos significados e incluso, en muchos casos, que cree nuevos modelos de negocio”**

Las empresas y las personas que las conformamos no somos ajenas a esta tendencia acelerada donde cada vez se nos exige más pensamiento divergente para solucionar problemas, y de la misma forma, dentro de los equipos es clave potenciar de forma multidisciplinaria esta creatividad que impacta directamente en los resultados. Un estudio reciente de Forrester analizó el retorno de la inversión (ROI) de la creatividad en comparación con el de la adopción de MartTech (*Marketing Technology*) y AdTech (*Advertising Technology*), llegando a la conclusión que puede lograr hasta un 18 % más de ROI al cabo de seis años.

De hecho este estudio pone el acento en que “estructuralmente, datos, tecnología, medios y creatividad deben trabajar juntos y poner la solución de problemas de forma creativa en el centro”. Esto es la clave. Busquemos compañías donde la creatividad no es patrimonio exclusivo de un área concreta (asociada a *marketing* comúnmente), sino donde la creatividad sea una habilidad manejada por todas y todos.

Atrás quedaron los tiempos donde la creatividad no se podía medir o donde se miraba con recelo, porque la creatividad no es el fin, es el medio acelerador de competencia y ventajas competitivas.

La creatividad transforma empresas de forma increíble. En un mundo altamente digitalizado como el nuestro, la creatividad impulsa a buscar nuevas soluciones que potencien las relaciones con nuestras audiencias, que cree nuevos significados e incluso, en muchos casos, que cree nuevos modelos de negocio. Este es el caso de la Banca, que no es ajena a los cambios, a las demandas actuales que nos exigen los usuarios en relación a sus finanzas y cómo nuestros productos han de integrarse en su vida cotidiana y no al revés. Bienvenidos a la era de las “finanzas embebidas” o líquidas, donde el foco no está en el producto bancario sino en el *journey* sin fricción, barreras o accesos. Aquí se dan la mano la tecnología, los datos, la creatividad (mentalidad de crecimiento de cualquier *start-up*) de las compañías para ofrecer servicios y/o productos bancarios sin pasar por el banco. El sueño de cualquier mortal. Acceder a un crédito a través del móvil, de forma instantánea, y no directamente saltando de app en app o de link en link, sino todo en el mismo entorno digital. En el momento en que las compañías entienden la capacidad y la velocidad de crecimiento de las economías basadas en ecosistemas, los alianzas cimentadas en modelos de “coopetition” (competición + cooperación), será normal ver a fintechs y bancos ofreciendo productos juntos, a telcos y bancos, a retailers y bancos, a aplicaciones de movilidad y bancos. Desde el Banco Sabadell para la geografía mexicana entendimos y leímos estas claves y comenzamos a tender puentes vía API's para hacer a los usuarios la vida más fácil, más cómoda, para que en lo que menos tuvieran que pensar es en el Banco.

Las empresas tienen el deber de invertir en innovación para ser competitivas, las personas tenemos el deber de impulsar un poco cada día nuestra creatividad para no caer en la mediocridad. A fin de cuentas, ¿quién quiere la mediocridad instalada en sus equipos?



## UNO + 1 Entrevista

### a Pepita Marín por José Antonio Llorente



Pepita Marín

Cofundadora y CEO de We Are Knitters / España

A los 23 años Pepita Marín dejó su trabajo en una multinacional para emprender. Durante un viaje a Nueva York, vio a una joven hipster tejiendo en el metro. Eso bastó para que le llegara la inspiración. Fue entonces cuando, junto con uno de sus compañeros de trabajo, Alberto Bravo, decidió comenzar un pequeño negocio online que consistía en vender lana por Internet. Invirtieron poco más de 13 000 euros y lo denominaron "We Are Knitters". Fue hace una década, en plena crisis financiera.

Hoy factura 15 millones de euros. Alrededor del 95 % de su negocio está fuera de España. Las ventas se concentran en países como Estados Unidos, Francia y Alemania.

En este número de la revista UNO, que reflexiona acerca de la creatividad y su papel en diversos ámbitos y sectores, nos acercamos a la perspectiva de Pepita Marín, CEO y cofundadora de esta empresa que vende kits de tejer online para todos los públicos que, además, ha conseguido su mejor resultado en 2020, con la pandemia. Solo en un día, nada más comenzar el confinamiento, llegaron a vender más de 100 000 ovillos. El coronavirus, el mayor tiempo que pasamos en casa, ha disparado una vieja afición de nuestros antepasados, la del tejer.

**P. La marca que creasteis hace ya una década, We Are Knitters, tiene un sello personal muy especial, muy fácil de reconocer y, sobre todo, muy fácil de entender. ¿Qué papel ha tenido la creatividad para llegar a un producto final con esas características?**

**R.** Sin duda, la creatividad ha sido clave en todos estos años. Hace una década, cuando comenzamos, podríamos decir incluso que fue la creatividad la que nos impulsó a crear el proyecto, fue el origen de We Are Knitters. La misión de We Are Knitters era traer el tejer a las nuevas generaciones, ayudarles a recuperar antiguas costumbres, capaces de despertar su lado más creativo. Siempre, desde el comienzo, tuvimos claro que la creatividad no estaba solamente vinculada con la idea que We Are Knitters representaba para nosotros, la creatividad y el diseño eran las claves del proyecto, trascendía todos los ámbitos de la marca.

Cuando empezamos, éramos muy conscientes de la importancia del desarrollo del logo y toda la identidad de marca, era nuestra carta de presentación, la manera sencilla de contar qué éramos. Lo que no éramos, era diseñadores ni podíamos pagar a ningún profesional para que se hiciera cargo de diseño. En aquel momento, fuimos creativos, apostamos por una marca muy minimal que ha funcionado a lo largo de una década.

**P. A la vez que tejes se produce sin duda una desconexión placentera que tiene hasta un nombre, "lanaterapia" especialmente útil para combatir el estrés de la pandemia y que se asimila a los efectos del yoga mientras estás ayudando a estimular la creatividad. ¿Cuando creasteis vuestra empresa erais conscientes de todos estos beneficios tan de moda en nuestros días?**

**R.** No, para nada. Hace 10 años nadie podía anticipar el auge de este tipo de actividades. Las modas y las tendencias tienen mucho que ver con el triunfo de negocios relacionados con esta actividades, similares a We Are Knitters. Antes de comenzar esta aventura, lo probamos y nos encantó, pero nuestro proyecto por aquel entonces nació con un fin muy diferente al de combatir el estrés. Claramente ha sido una de esas suertes que hemos tenido, el auge del mindfulness, el yoga o la propia "lanaterapia" han sido un empujón para seguir creciendo. A nosotros nos fascina saber que este proyecto, que nació con el objetivo de recuperar costumbres y estimular la creatividad, ahora también es un vía de escape y de relajación.

**P. Si algo sorprende de vuestro origen, es el emprendimiento prematuro del que nació vuestro proyecto con una inversión inicial de 13 000 € para pasar a una plantilla de 32 personas y una facturación al 95 % en el extranjero. ¿Qué acciones se llevaron a cabo hace ya 10 años para sacar a flote una idea tan diferente? ¿Algo distinto a lo que solemos ver en las start-ups de ahora?**

**R.** Comenzamos con muy poca financiación, así que nuestro objetivo diario era vender y vender. Eso nos marcó y creo que nos hizo más fuertes, cada venta, cada cliente conta-

ba. Era la única manera de sobrevivir. Hoy en día las empresas tienen más financiación de Venture Capital, inversores externos que apoyan el proyecto y eso puede ser muy bueno, porque te hace comenzar con una mayor seguridad o con más posibilidades. A nosotros nos han impulsado nuestro crecimiento. Sin ellos, hubiéramos crecido, pero no tan rápido. Claro que todo tiene una parte negativa. Contar con el apoyo de inversión externa también puede significar que tu implicación no sea la misma, te puede hacer perder el foco de lo que importa y de lo que te hace poder seguir adelante: los clientes, las ventas.

**P. Ambos socios de We are Knitters dejasteis vuestros trabajos en una multinacional para emprender en un sector muy alejado al de la consultoría. ¿Cómo veis la creatividad aplicada al negocio?**

**R.** Veníamos de un mundo muy poco creativo, pero los dos teníamos y tenemos esa inquietud de siempre. Nos encanta crear cosas, tenemos sensibilidad por los materiales, los colores, la imagen. En nuestro caso, ha sido clave, en especial el papel de Alberto que es más creativo que yo.

Hace años la creatividad se aplicaba especialmente al ámbito de la publicidad, las artes gráficas o la artesanía. Nuestro negocio está ligado a ese ámbito y, por supuesto, depende y dependerá de la creatividad siempre, pero eso no significa que otros negocios alejados de lo que conocemos como "típicamente creativo" no necesiten de ella. El concepto ha evolucionado y es lógico pensar, sobre todo en estos tiempos que corren, que la creatividad es un bien más de una marca, presente, no solo en la imagen y su comunicación, también en la manera de gestionar equipos o en la manera de expandirse y seguir creciendo.

**P. Con un equipo de más de 30 personas en plantilla, ¿qué papel juega la confianza, el trabajo en equipo y la gestión de talento en el crecimiento de la compañía?**

**R.** En una década nuestro crecimiento ha sido exponencial, no solo en ventas, también en visibilidad y por supuesto en talento. El proyecto comenzó siendo cosa de dos y hoy somos más de 30. We Are Knitters tiene una gran presencia internacional y un gran volumen de negocio. Aún somos pocos y tenemos plena confianza en la posibilidad de seguir creciendo. Para nosotros la clave siempre ha sido la unidad, la confianza y el compromiso, especialmente en estos tiempos que no nos vemos tanto.

**P. Básicamente lo que habéis conseguido es unir "tradición y modernidad". Una tradición "histórica" en un hobby moderno. ¿Cuál es la clave para haber dado con la fórmula?**

**R.** Lo hicimos. A través de dos factores clave, el diseño (no solo de patrones, también de packaging, ovillos, colores, web, imagen, etc.) y haciendo algo no tan común hace una década, hablando el idioma de las nuevas generaciones (redes sociales, prensa específica, video tutoriales en Youtube). De hecho, hasta nosotros mismos aprendimos a tejer viendo vídeos en Internet. Pensamos que si nosotros, que no teníamos ni idea y no habíamos cogido unas agujas en la vida, habíamos podido aprender, ¿por qué no podrían hacerlo los demás? Y así fue como se nos ocurrió empezar con nuestros kits para principiantes. En definitiva, un diseño cuidado y la ayuda de las nuevas tecnologías se sumaron a la esencia de toda la vida: hacerte tu propia prenda y así relajarte, desarrollar tu creatividad y sentir la satisfacción de tener algo completamente tuyo.

**P. La calidad del producto es el punto fuerte por excelencia de We are Knitters. A esto se añade una estrategia de comunicación bien planteada y definida. Sabemos bien que para conseguirlo hay que encontrar un punto creativo al que no es tan fácil acceder. En vuestro caso, ¿cómo lo habéis logrado?**

**R.** Hemos sido muy consistentes desde el principio. Ni la calidad ni el mensaje han cambiado, lo cual hace más fácil construir el relato. Nos encanta la comunicación, es uno de los pilares del negocio, pensamos mucho en clave de comunicación, creamos incluso productos específicos. Cuando tienes pocos recursos, la estrategia de comunicación y la creatividad pueden ser clave. Tienes que jugar a reinventarte, a buscar alternativas con los recursos de los que dispones, a apostar por soluciones innovadoras. Al principio intentamos trabajar con influencers, pero la experiencia no era del todo genuina. Al final hemos encontrado a nuestros mejores embajadores entre nuestros propios clientes. Tenemos muy claro que para tener la confianza del cliente debemos estar cerca de él.

**P. Entendemos que para que una empresa logre adaptarse a los cambios constantes de la sociedad, tiene que mantener el nivel creativo. ¿Qué deben hacer las empresas para que no decaiga con el tiempo? ¿Se puede trabajar?**

**R.** Se puede trabajar y, sobre todo, se puede contratar. Tenemos que seguir contratando mentes jóvenes, que estén en el mundo de ahora, pegados a la realidad. Tu equipo no debe dejar de reinventarse y, si es posible, de crecer. Si tu marca crece, el talento debe crecer. No te puedes quedar con el mismo equipo. Este fue el error de grandes marcas

en el pasado, un equipo que fue joven y que por no crecer, se queda en otra época.

Es cierto que la pandemia ha alterado la vida de muchos negocios. Para la mayoría, a peor. Nosotros somos afortunados. Este año marcado por la crisis económica ha supuesto, sin embargo, un récord de ventas para We Are Knitters.

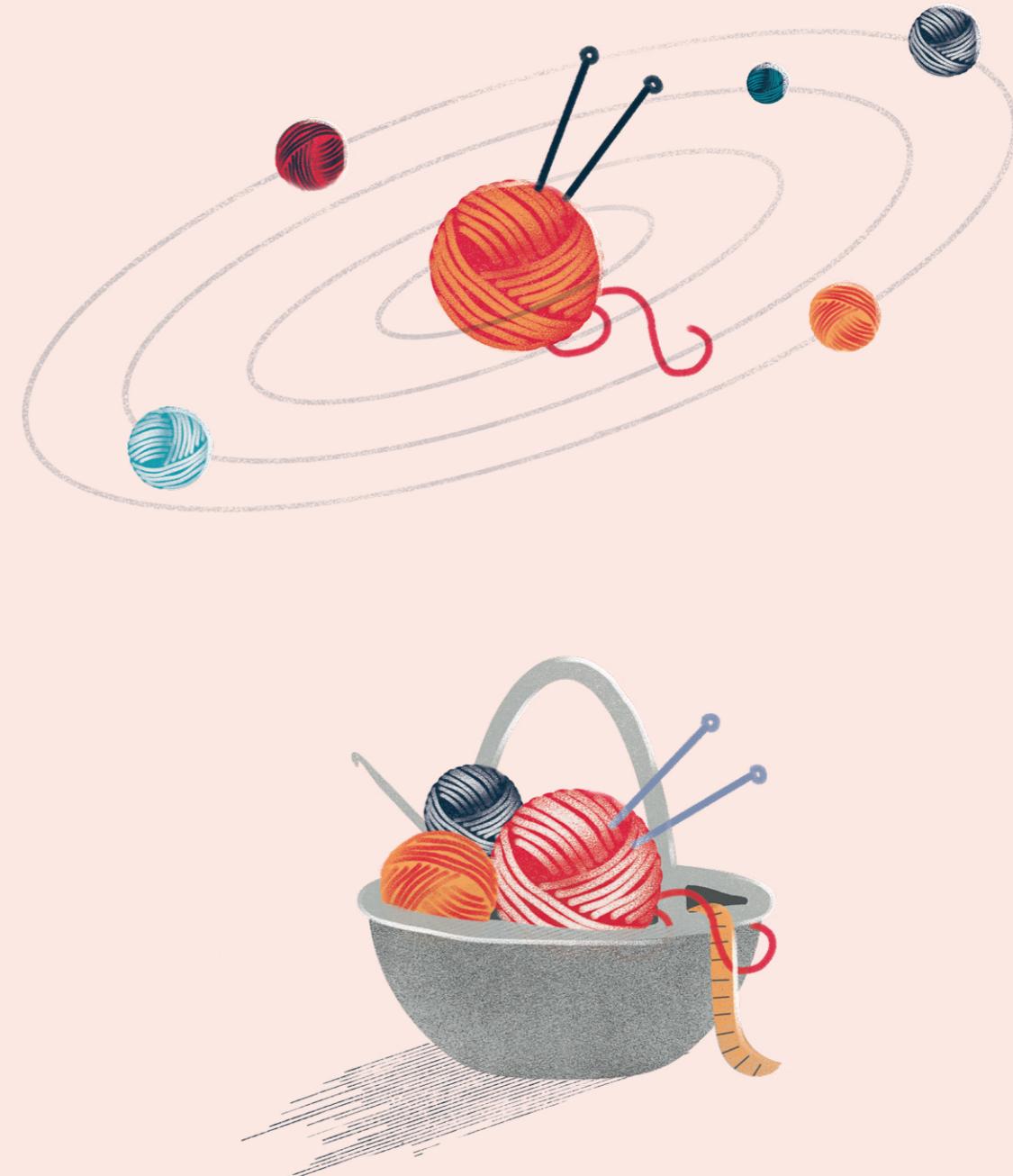
**P. Vosotros empezasteis vuestro proyecto en plena crisis del 2008, ¿cuáles serían las claves y consejos que deberían tener en cuenta los jóvenes emprendedores en esta nueva etapa? Teniendo en cuenta vuestra experiencia, ¿es un buen momento para emprender?**

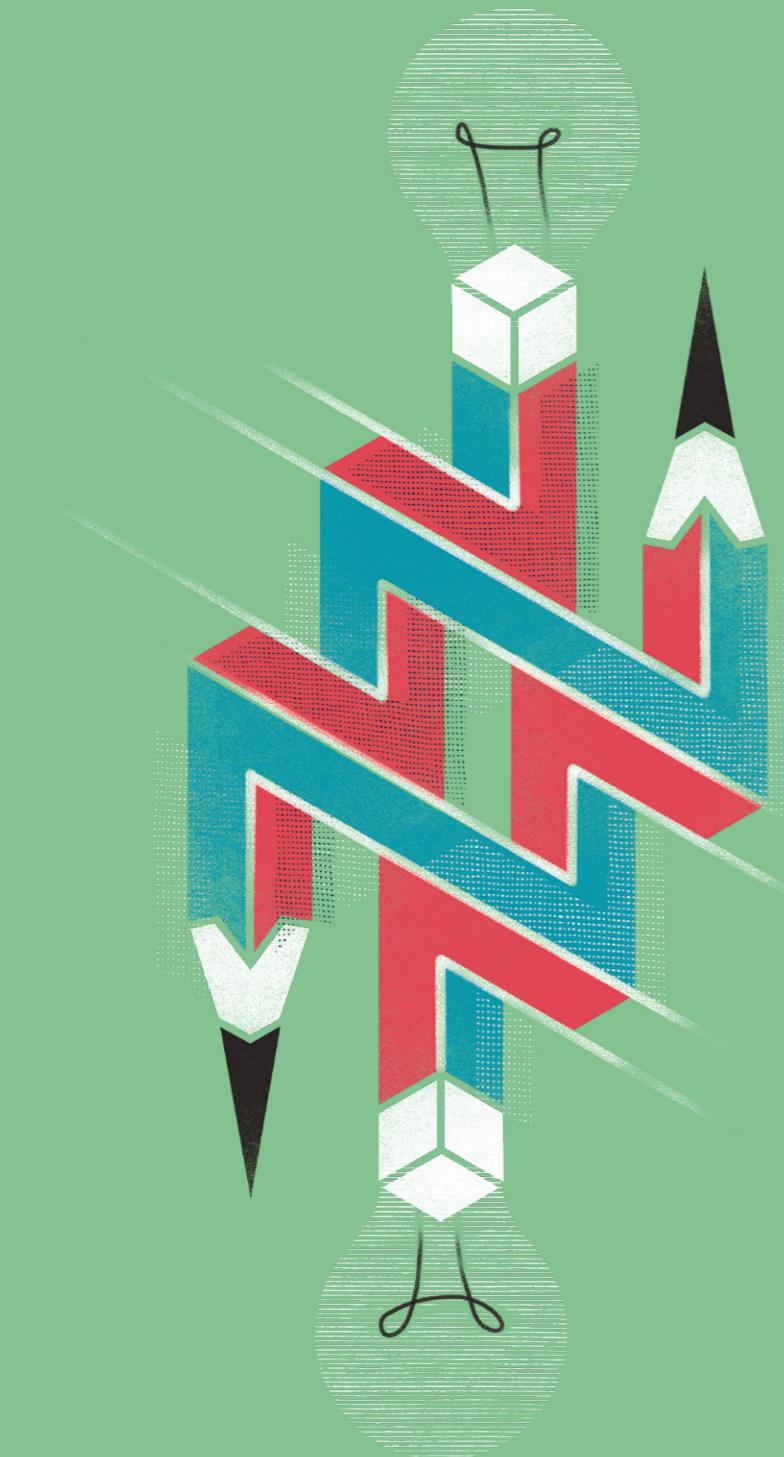
**R.** Nuestro negocio es contra-cíclico, vendemos cuando la gente recorta en cines, restaurantes, etc. En todas las crisis hay oportunidades, está muy manido pero es cierto, por un cambio de vida del emprendedor o por nuevos negocios que surjan. Además, cuando empiezas un negocio, al no tener histórico, todo es crecer, así que es buen momento para empezar, para contratar (por desgracia en crisis hay grandes talentos en paro), para negociar alquileres, es un gran momento si la idea surge. Lo principal es creer en tu proyecto, ponerle todo el esfuerzo, tiempo e ilusión del mundo. Nadie te asegura el éxito, pero son unas buenas bases para empezar a conseguirlo. La creatividad, la tecnología, ayudan. Yo siempre digo que We Are Knitters es una de las empresas más tecnológicas de España.

**P. El sacrificio que habéis hecho ¿ha merecido la pena?**

**R.** Nadie dijo que fuera fácil. Han sido muchos sacrificios pero al final ha merecido la pena. Sí, echo la vista atrás y puedo decir que lo volvería a hacer. La mayor satisfacción es ver hasta dónde hemos llegado y los nuevos retos que nos van surgiendo.

Es muy gratificante ver que las cosas poco a poco van saliendo y que haya gente a la que le guste tu trabajo. Con ganas de emprender y plena confianza en el proyecto, hemos demostrado que se puede vender lana por Internet. Hemos recuperado una actividad intergeneracional con todas las cosas buenas para la cabeza que eso conlleva. Esa es la gran misión que hemos conseguido en We Are Knitters.





## FÓRMULAS CREATIVAS



David Alayón

Cofundador y Chief Foresight Officer de Innuba / España

La creatividad para muchos es un don, algo innato que viene de serie: o somos creativos o no lo somos. Esta creencia se aplica también al mundo laboral, categorizando trabajos como creativos, como la publicidad; o opuestos como las finanzas. Pero creo que éstas son creencias limitantes que poco a poco se van cayendo por su propio peso.

Si buscamos "creatividad" en la RAE veremos que se trata de la facultad o capacidad de crear. Muchos autores dicen que es la concreción de la imaginación, un paso más en el proceso de tangibilizar las ideas. Otros hablan que es la antesala de la innovación, es decir, la creatividad es parte del proceso de innovación pero no tiene en cuenta la materialización: prototipo, producción, *testing*...

Podríamos decir que la creatividad es una competencia clave para crear algo nuevo y por extensión para innovar. ¿Se os ocurre algún trabajo o área que no requiera crear algo y más en los tiempos cambiantes en los que vivimos?

Uno de los principales defensores de la desmitificación de la creatividad fue Edward de Bono que decía que el pensamiento creativo no es un talento innato sino una habilidad que puede ser potenciada, al igual que se pueden crear herramientas para la obtención de ideas creativas de manera más efectiva, como su famoso "seis sombreros para pensar".

**“La creatividad es una de las competencias más demandadas, que se puede entrenar, y que está presente de forma transversal en todas las industrias y ámbitos profesionales”**

Si además revisamos estudios del World Economic Forum, de consultoras de RR. HH. o los que LinkedIn lanza cada año, podemos divisar que la creatividad es una de las competencias más demandadas junto con resolución de problemas complejos y el aprendizaje constante.

Con todo esto podemos concluir que la creatividad es una de las competencias más demandadas, que se puede entrenar, y que está presente de forma transversal en todas las industrias y ámbitos profesionales.

Históricamente la creatividad ha estado muy vinculada a ciertos ámbitos como el marketing y la publicidad donde hay puestos específicos para creativos. En otras industrias, como en tecnología, el tercer sector o en la planificación estratégica brilla por su ausencia. ¿Significa esto que no haga falta? Todo lo contrario, pero el punto de partida ha sido muy diferente, más ingenieril, sociológico o consultor; que ha llevado a orientarlo de una otra manera.

Ahora que vivimos en una época donde además de la hiperespecialización y los ámbitos aislados en silos, se premia y busca perfiles multidisciplinares, los neo-generalistas como diría Kenneth Mikkelsen o talento en forma de T (*T-Shaped Talent*), con conocimientos transversales y de ámbitos opuestos. Ya podemos ver disciplinas claramente mixtas como el *Employer Branding* (RR. HH. + Comunicación) o Visualizador de datos (Data + Diseño).

En este contexto, la creatividad es un ingrediente de alto valor para generar estas nuevas fórmulas profesionales. A continuación comparto tres que creo que serán muy relevantes en el presente-futuro.

#### **CREATIVIDAD + TECNOLOGÍA = TECNOCREATIVIDAD**

La Tecnocreatividad fue un término que acuñé en 2012 cuando trabajaba como CTO en Social Noise, donde también contribuyeron Fermín Álvarez (CEO y Director de Estrategia) y Jacobo Pérez (Director Creativo). Nuestras campañas tenían un componente muy digital y necesitábamos personas que no solamente fueran creativas publicitarias sino que tuvieran conocimientos tecnológicos para poder jugar con ella de manera creativa, reinventando usos y dinámicas. Así fue como creamos una máquina de generar nubes por cada “like” que se daba a una página de Facebook o un confesionario conectado para recoger opiniones sobre el musical de Sister Act.

Obviamente esta fórmula no solo aplica al marketing y la comunicación. Los TecnoCreativos conocen la tecnología y sus posibilidades con cierta profundidad, sin tener que ser técnicos, con una visión creativa que les permite diseñar soluciones con un enfoque innovador.

**“Los TecnoCreativos conocen la tecnología y sus posibilidades con cierta profundidad, sin tener que ser técnicos, con una visión creativa que les permite diseñar soluciones con un enfoque innovador”**

Emprendedores, *product managers*, *innovation managers*... que desarrollen esta fórmula, conseguirán resultados muy potentes y una ventaja competitiva clara.

#### **CREATIVIDAD + FUTUROS = DISEÑO ESPECULATIVO**

Hay una disciplina que está teniendo mucho peso en el contexto VUCA (Volátil, *Uncertain*/ Incierto, Complejo y Ambiguo) en el que vivimos, y gira en torno a nuestra capacidad por anticiparnos al futuro, no desde la predicción sino desde la proyección de posibles escenarios que pueden darse para reflexionar sobre ellos y tomar decisiones en el presente. Algunos hablan de Diseño de Futuros, Prospectiva Estratégica, Estudios de Futuros... Sin entrar en las diferencias de cada uno, la clave de los “futuros” no solo radica en una labor exhaustiva de investigación o un trabajo consultor de planificación; sino también en la generación de narrativas y artefactos que permitan tangibilizar estos futuros y comunicarlos de manera efectiva.

Desde este prisma, la creatividad juega un rol central dando lugar a lo que podríamos llamar Diseño Especulativo o de Ficción. Una serie

como *Black Mirror* (2011) o una película como *Her* (2014) no deja de ser una visión de un posible futuro con una cierta base “científica” si no, no sería ciencia ficción sino fantasía.

Un ejemplo de artefacto especulativo fue la cuna con pantallas creada por LLYC para la campaña de *Screen Pollution* de Multiópticas, permitiendo materializar un posible futuro y consiguiendo así un mayor impacto.

**“La clave de los “futuros” no solo radica en una labor exhaustiva de investigación o un trabajo consultor de planificación; sino también en la generación de narrativas”**

#### **CREATIVIDAD + IMPACTO POSITIVO = INNOVACIÓN SOCIAL**

Ahora que estamos en un punto de inflexión donde vemos que hemos llegado a los límites de nuestro sistema económico, la sostenibilidad y el impacto social son dos ingredientes que van a estar presentes en todos los ámbitos. Si los hibridamos con la creatividad obtendremos innovación social.

Aplicar la sostenibilidad, la medición de impacto o los propósitos corporativos de manera creativa, nos permitirá generar así nuevos modelos de negocio que tengan un impacto positivo y retorno económico. Esta disciplina es la que estamos potenciando desde

Innuba, consultora de diseño estratégico en innovación social, para ayudar a empresas a transformarse, y donde ya hay ejemplos de empresas tradicionales como IKEA o de nueva generación como Patagonia, que están siendo auténticos referentes.

# La **CREATIVIDAD** como un **ATRIBUTO** de **COMPETITIVIDAD**



Rafael Boisset

Socio director de la oficina de Perú de Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría / Perú

Quizás el concepto más aceptado de creatividad es la capacidad de crear nuevas ideas sobre la base de información o experiencias aprendidas. Si bien la creatividad es inherente a la mente humana, es cierto que hay personas cuyo pensamiento creativo está más desarrollado que en otras. La diferencia no está en la capacidad creativa, sino en la capacidad de las personas de abstraerse del pensamiento lógico o convencional, e identificar y solucionar problemas de forma creativa; es decir, yendo por un camino distinto, diferente, divergente o novedoso. La creatividad, que sin duda ha jugado un rol fundamental en la propia evolución de los seres humanos, es un atributo cada vez más valorado, sobre todo en el mundo en el que vivimos hoy donde los avances tecnológicos, tales como la Inteligencia Artificial, ponen a prueba la productividad de las personas y su capacidad de resolver problemas.

La creatividad normalmente ha sido asociada a disciplinas con algún componente artístico, pero lo cierto es que la creatividad está presente en todas las disciplinas y facetas de la vida profesional y el Derecho no es ajeno a esa realidad. De hecho, la creatividad siempre ha estado presente en el Derecho y con el paso del tiempo va tomando cada vez más relevancia, particularmente en la prestación de servicios profesionales.

El Derecho es una disciplina cuyo objetivo final es el ordenamiento social. Las leyes son

**“El abogado creativo es aquel capaz de abstraerse de lo tradicional, combinando su conocimiento, experiencia y sentido común para innovar en favor de su cliente”**

(o debieran ser) el resultado del consenso social sobre cómo queremos o debemos comportarnos, abarcando la totalidad de las relaciones humanas, desde las más básicas hasta las más complejas.

Es así pues que la formación jurídica de los abogados les enseña a identificar, analizar y solucionar problemas sobre la base del conocimiento del ordenamiento jurídico, utilizando lo que los abogados llamamos la lógica jurídica.

Ahora bien, cuando aplicamos esta descripción algo abstracta a situaciones altamente complejas como la prestación de servicios legales empresariales, la lógica jurídica muchas veces no es suficiente. La complejidad de las operaciones financieras, las fusiones empresariales, los conflictos societarios, los planeamientos estratégicos, entre otros, requieren que los abogados no se limiten a utilizar el conocimiento y la lógica para la identificación, análisis y solución de problemas. Ésta tiene que ser complementada con otros atributos

como la intuición, la experiencia y por supuesto la creatividad.

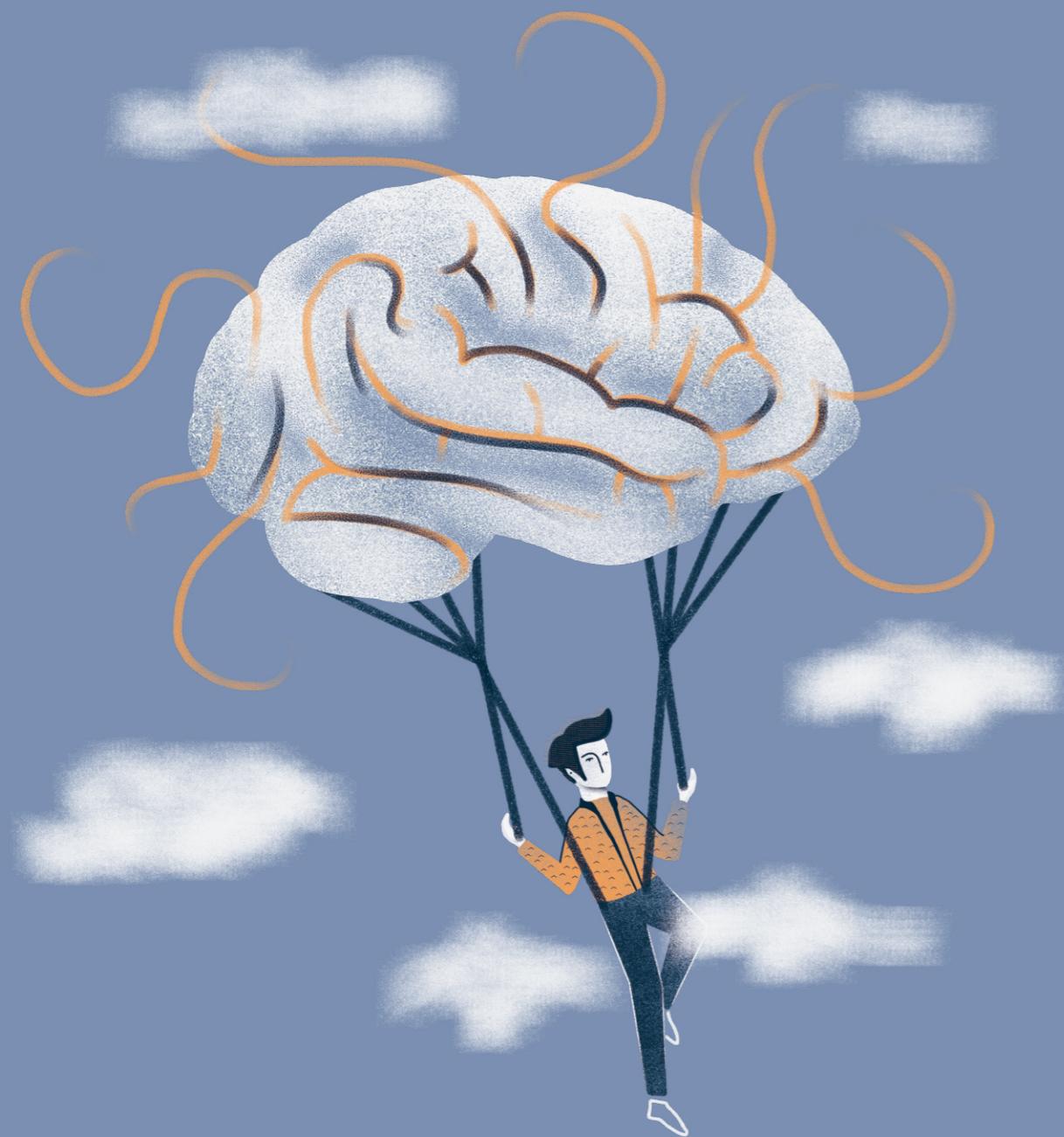
El abogado creativo es aquel capaz de identificar y valorar riesgos no aparentes, el que plantea ideas novedosas para solucionar problemas, minimizar o controlar riesgos; el que es capaz de proponer estrategias de defensa de manera innovadora. El abogado creativo es aquel capaz de abstraerse de lo tradicional, combinando su conocimiento, experiencia y sentido común para innovar en favor de su cliente.

El mundo de la asesoría legal empresarial (o de estudios, despachos o firmas como se les conoce en los distintos países de habla hispana) es cada vez más competitivo y no solo por la oferta de servicios legales cada vez más sofisticados, sino por el propio desarrollo de la tecnología y las herramientas de Inteligencia Artificial. El mercado de demanda de servicios legales tiende a premiar aquellos servicios que le agreguen valor a sus organizaciones o que le ofrecen un real retorno a la inversión en honorarios legales. Por el contrario, dicho mercado tiende a no tercerizar aquellos servicios de bajo valor agregado y cada vez más busca invertir en tecnología que reemplace las horas hombre.

En efecto, el desarrollo tecnológico y las herramientas de Inteligencia Artificial en el mundo legal, están poniendo en jaque a la manera tradicional de prestar servicios legales y obligando a los despachos a repensar sus estrategias de competitividad. Ahora bien, así como los seres humanos, la Inteligencia Artificial también tiene sus limitaciones, por lo que no debemos entenderla como una amenaza, sino como una oportunidad.

**“En un futuro muy cercano, los llamados a mantenerse relevantes en el mercado de los servicios legales serán aquellos que sepan combinar adecuadamente las herramientas de la Inteligencia Artificial con el talento humano creativo, que saque el mayor provecho de la información y estadística para crear soluciones innovadoras”**

La carrera no es contra la tecnología, sino con la tecnología: la llamada “Colaboración Cognitiva”, en la cual los seres humanos y las máquinas trabajan juntos. Las máquinas entregando información, estadística, identificando errores, prediciendo fallos judiciales; y los abogados, utilizando dichas herramientas para crear soluciones innovadoras y plantear estrategias menos aparentes. En un futuro muy cercano, los llamados a mantenerse relevantes en el mercado de los servicios legales serán aquellos que sepan combinar adecuadamente las herramientas de la Inteligencia Artificial con el talento humano creativo, que saque el mayor provecho de la información y estadística para crear soluciones innovadoras. La verdadera competencia en la prestación de servicios legales está en la búsqueda de talento creativo, aquel que pueda agregar el valor a los clientes que las herramientas de Inteligencia Artificial aún no pueden.



## CREATIVIDAD, RENTABILIDAD en CONEXIÓN con el NEGOCIO



**Carmen Julia Corrales**

Directora General de LLYC en México / México



**María Esteve**

Socia y Directora General Región Andina de LLYC / Colombia

La creatividad aparece comúnmente cuando nos referimos a la capacidad de generar nuevas ideas y conceptos, de imaginar, de ser originales y disruptivos. Se relaciona fuertemente con la expresión del arte, la música, la ciencia, y se ha mencionado que puede ser una herramienta indispensable de renovación y capaz de cambiar el futuro.

A lo largo de la historia se han generado múltiples teorías sobre este concepto, cada una de ellas con unas especificidades particulares que contemplan desde las aptitudes que son características de los individuos creadores (Guilford, 1952)<sup>1</sup>, hasta la capacidad del cerebro para llegar a nuevas conclusiones y resolver problemas en una forma original, logrando la integración de ambos hemisferios cerebrales (Grinberg, 1976)<sup>2</sup>.

También se ha dicho que hay una fuerte conexión entre la creatividad y la personalidad y que, aunque todas las personas tenemos la capacidad de crear, existen dos variables catalizadoras del éxito en lo que respecta al

**“ Solo aquellas organizaciones que lo anticipen, salgan de sus límites y dejen volar su imaginación serán capaces de capitalizar el entorno y el ingenio a favor de su diferenciación ”**

proceso creativo. La primera, referente a la motivación, intrínseca o extrínseca, que estimula a cada individuo a idear la manera de cumplir un objetivo específico; y la segunda, asociada a la disposición de asumir riesgos al considerar nuevas alternativas y formas de interpretar, evaluar, solucionar y de hacer las cosas.

La creatividad ha sido una actividad que le ha permitido al hombre crear los medios con los que ha progresado y, dependiendo de cómo se mire, un impulsor para tomar nuevos caminos y para generar un ambiente propicio para

<sup>1</sup> Retomado. Revista Digital Universitaria. Universidad Nacional Autónoma de México. Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones (2004). Página 4.

<sup>2</sup> Retomado. Revista Digital Universitaria. Universidad Nacional Autónoma de México. Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones (2004). Página 7.

que cada quien logre la satisfacción de sus necesidades.

Además, se ha convertido en un componente fundamental en el aporte de valor que generan las organizaciones a sus grupos de interés, no solo mediante la contribución que hace su talento, sino también a través de la inclusión de palancas asociadas a la innovación y la tecnología que derivan en el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios que asegurarán su supervivencia y perdurabilidad en la industria.

Los ejemplos que existen de esto son muchos y provienen de diversos sectores, pero podría decirse que tienen puntos en común: ven la innovación como un medio para alcanzar sus objetivos estratégicos y no como un fin; están constantemente desarrollando ideas para problemas a la medida y en concordancia con los recursos disponibles; ven en las fallas oportunidades para volver a empezar y hacerlo mejor; el talento confía en el otro y en su organización; existe autonomía para crear; y despliegan la creatividad en forma horizontal y vertical en todos los eslabones de la compañía. Aunque el desempeño de cada empresa es un mundo en sí mismo, es claro que existe una conexión entre la creatividad y la rentabilidad del negocio que no debe ser subestimada por más intangible que parezca.

Según los datos del Índice Award Creativity Score (ACS) de McKinsey & Company<sup>3</sup>, las empresas con mejor índice creativo están un 67 % por encima del promedio en crecimiento orgánico de los ingresos; un 70 % por arriba en retorno total a inversores; y un 74 % mejor consideradas en valor empresarial neto.

Lo anterior puede explicarse a razón de que la creatividad tiene todo que ver con el proceso y el efecto. Por ejemplo, si una compañía es capaz de brindar soluciones a la medida de las necesidades que va manifestando el mercado y de las tendencias de los consumidores, y lo hace de forma diferencial, disruptiva y creativa, es posible que le saque la delantera a sus competidores y genere preferencia ante sus grupos de interés. O, si tiene la habilidad de canalizar los recursos con los que cuenta para generar ideas que atiendan a varios objetivos y públicos, podría ser más eficiente.

Nuestra experiencia nos ha permitido constatar que cuando se mira la creatividad desde una óptica práctica, no solo desde lo que hacemos internamente, sino desde lo que movilizamos para llevar a nuestros clientes por ese camino, estamos ayudando a cimentar las bases de una dinámica empresarial más rentable, porque al final lo que estamos logrando es ampliar la perspectiva desde la creación conjunta de más y mejores soluciones.

Sin duda, estamos en un contexto que necesita, y seguirá necesitando, de soluciones creativas para enfrentar desafíos complejos y nunca vistos; y solo aquellas organizaciones que lo anticipen, salgan de sus límites y dejen volar su imaginación serán capaces de capitalizar el entorno y el ingenio a favor de su diferenciación, permanencia y resultados de negocio.

## La MÚSICA es una FUENTE de CREATIVIDAD ILIMITADA



Pipi Piazzolla  
Músico / Argentina

A cien años del nacimiento de Astor Piazzolla, Daniel "Pipi" Piazzolla, baterista fundador del grupo de jazz Escalandrum y nieto del célebre bandoneonista y compositor, se refirió sobre la importancia de la creatividad en el ámbito de la música.

El encanto de la música es su habilidad de transportarnos a lugares impensados, provocando estímulos que nos ayudan a ser creativos, abrir nuestra mente a la imaginación, conectar con los sentidos y sentimientos que nos provoca la melodía. La música también es una fuente de creatividad infinita que, personalmente, me inspira, me da curiosidad y me mantiene activo, es como un juego que no tiene final.

Como músico, ese juego representa componer, comienza con una idea que se mantiene hasta el final, pero se puede modificar el *approach*, el ritmo, la velocidad, el ritmo con el que se pueda acompañar, como por ejemplo, escribir un tema en 4/4 y después decidir tocarlo en 3/4 pero todo depende del ensayo y con quien te rodeas a tocar, personas creativas que le puede aportar colores nuevos al tema, pero esa melodía que comenzó el juego de componer no se modifica.

También al ser baterista y miembro de una agrupación de Jazz, tengo el plus de poder tocar de costado lo que me permite conseguir un contacto visual con la banda, algo funda-

**“El encanto de la música es su habilidad de transportarnos a lugares impensados, provocando estímulos que nos ayudan a ser creativos, abrir nuestra mente a la imaginación”**

mental para mí, porque genera un ambiente creativo que permite que todos me vean cuando dirijo, setear los nuevos tiempos o finales de los temas. También me permite cumplir el rol de hacer lucir a todos y no pasar a nadie por encima, mantener el ensamble unido y sólido, tratar de ser el más seguro en cuanto a estructuras y ser claro para que todos estén cómodos tocando.

Hay algo único que se transforma en conectar las notas de cada acorde, el poder de la música es ilimitado, yo tengo el honor de confirmar ese poder porque crecí al lado de un hombre que con un bandoneón logró que a 100 años de su natalicio todavía se escuche su música. Mi abuelo, Astor Piazzolla, consiguió seguir estando presente en los momentos de creatividad de las personas, sin importar si son o no músicos, superó esa barrera para convertirse en una fuente de creatividad infinita a través de su música que sigue sonando entre nosotros.

<sup>3</sup> Retomado. Diario Cinco Días de El País. Invertir en creatividad es rentable (2017).

Hace poco, en "Charlas que inspiran" hablamos sobre el legado que él dejó en la música del mundo. Personalmente, lo recuerdo como un genio creativo que luchó solo y creó una música universal que a pesar de que han pasado casi tres décadas desde su fallecimiento, en 2019 fue el músico compositor más tocado del mundo y es alguien reconocido mundialmente, de esta forma tomó noción real del impacto que tuvo en la cultura popular mundial. Fue un pionero solitario que logró algo impensado para el género del tango. Y su propia creatividad trascendió su figura y la de un montón de músicos que hoy sienten y escuchan en sus sonidos, una fuente de inspiración absoluta que perdurará mucho tiempo más, no tengo dudas.

**“Su propia creatividad trascendió su figura y la de un montón de músicos que hoy sienten y escuchan en sus sonidos”**

## CERTEZA MATA CREATIVIDAD



Juan Ciapessoni

Cofounder and Head of Innovation de The Electric Factory / Uruguay

Durante años he escuchado y visto ejemplos varios de cómo la industria publicitaria se apropió del ámbito creativo del mundo. Entendiendo que si uno se consideraba creativo debía terminar en una agencia de Publicidad o lo que es peor, pensar que en las agencias de Publicidad se encontraba el mejor talento creativo del mundo. La manera en que compañías y clientes adoptaban y aceptaban esto siempre me llamó la atención. Como si la creatividad fuera propiedad de la Publicidad y trabajar en una agencia publicitaria te convirtiera en una persona creativa.

No hay nada menos creativo que creerse más creativo que otros por estar en la industria publicitaria (ni en ninguna otra industria). Pertener a una industria no le da el sello de creatividad a nadie... A veces veo que algunos en la Industria Publicitaria han desvalorizado la creatividad a través de estrategias varias para rentabilizar el negocio de forma más tangible y controlada, regalando la creatividad y su poder de cambiar el mundo en la dirección correcta cuando se hace bien.

Esto lentamente, en un momento donde la eficiencia es el eje central del presente y probablemente del futuro a todo nivel, ha desencadenado una subvaloración creativa que desembocó en un éxodo de recursos específicos, localizado en la industria publicitaria, a lugares prácticamente inexplorados sumando valor. La pandemia simplemente dejó en evidencia esta realidad y el instinto de supervivencia desencadenó la tormenta perfecta para ver la luz al final del camino.

**“Pertenecer a una industria no le da el sello de creatividad a nadie...”**

A lo largo de esta tempestad, la incertidumbre nos invade para justificar decisiones estructurales y financieras generando que todas las industrias se vean hackeadas por la realidad. Instaurar un concepto común para justificar la realidad es muy tentador para industrias cimentadas en las certezas y proyecciones de mediano y largo plazo. He escuchado varias conferencias, webinars y talleres donde La Incertidumbre se presenta de forma negativa, preocupante y las soluciones todas pensadas y enfocadas en cómo sobrellevarla, aceptar y adaptarnos, muchos de estos contenidos vienen de la Industria Publicitaria.

Sin embargo, este año mi invadió la reflexión de, ¿cómo puede ser que las compañías con eje creativo, donde la creatividad es parte de su servicio sientan y vendan la Incertidumbre de esa forma cuando justamente son los creativos y sus industrias los que tienen que adelantarse al cambio, al futuro y sugerir estrategias basadas en el futuro? Un futuro que por ahora es incierto pero que se imagina y proyecta todos los días entre sueño y sueño.

La industria creativa debe ser el faro y elaborar continuamente estrategias de cómo navegar estas aguas. Líbrame de las aguas mansas que de las malas me libero yo. Es una obligación de la creatividad generar la incertidumbre del



futuro, cuestionando, creando y haciendo. Es otra obligación de la creatividad el visualizar todos los escenarios posibles día a día para tener el problema y la solución pensada en la cabeza y en la práctica mil veces.

La visualización es la técnica preferida para disertantes, deportistas y empresarios para mitigar los nervios e imaginar el partido antes de jugarlo. Es responsabilidad de la creatividad imaginar ese partido de cada uno de sus clientes, de cada uno de ellos mismos, de cada uno de sus países, visualizarlo todo. Somos eso imaginadores y observadores. Vivamos en el futuro y durmamos en el presente.

La incorporación de esta mentalidad, sumado al desarrollo tecnológico y el acceso a recursos nos convierte en posibles Titiriteros de la Realidad y pensadores del futuro.

Ahora imagino el impacto que tendrá gracias a todo esto la complementándose del conocimiento científico con el ámbito creativo. Estas mentes inquietas rodeadas de desafíos de todo tipo complementándose con metodologías y pensamientos científicos más brillantes, es una especie de efervescencia ininterrumpida que me hace ver el futuro en colores y un lienzo blanco con infinitas oportunidades. Si a esto le agregamos el acceso al Capital y las ganas por hacer un mundo mejor, sueño y visualizo un futuro lleno de acontecimientos maravillosos donde la creatividad, lo científico y el capital se coordinen para hacer un mundo mejor.

**“Es una obligación de la creatividad generar la incertidumbre del futuro, cuestionando, creando y haciendo”**

La creatividad y la ciencia están obligadas así como sucedió en el siglo XV a aprovechar estos mecenazgos y lograr un Renacimiento Tecnológico con eje en la humanidad y centro en la Naturaleza. Abrazo el éxodo creativo a nuevas tierras y con él la mejor estrategia para colaborar, asociarse y mejorar la calidad de vida de personas, equipos, organizaciones y países en general.

Celebro ver antiguos creativos reconocidos involucrados en causas sociales y científicas como Rob Matters, Chacho Puebla o Paco Conde imaginando y haciendo el futuro próximo.

Si entendemos que la creatividad debe ser responsable de la exploración futura, si colaboramos con industrias supuestamente lejanas a lo tradicional y nos convencemos que todo es posible, lograremos que la Incertidumbre desaparezca.

# BAFO de TIGRE



Tonico Pereira

Diretor de Comunicação e Sustentabilidade do Grupo CCR no Brasil / Brasil

Jodorowsky. Maria Madalena. A polinização. Incas. Maias. Aztecas. Egípcios. Chineses. Leonardo, ah Leonardo: criava, pensava, planejava, concebia, estruturava – PMO era com ele mesmo. Leonardo também fazia cooperativismo, recebia encomendas, trabalhava urbanismo, fazia cenografia, etc. Creare o non creare: essa é a resposta. Para tudo, para todas e todos – quem não cria, quem não extrapola seu pensamento, não sobrevive.

Sobreviver é viver mais; salvar-se; redimir-se; sustentar-se.

Criatividade é um bem transversal, permeia quase tudo. Até vírus, infelizmente, usa a criatividade, seja para escolher onde morar, com quem morar, por que ficar onde não foi convidado a vir.

Vírus tem mutação, não é? Como os cientistas na maioria os classificam de “seres vivos”, eles usam inteligência e/ou energia de forma criativa; se o caso é da corrente minoritária, que assevera que os vírus não são seres vivos, apenas empreendem a jornada via uso de energia, etc, eu diria que, nesse caso, esses vírus são muito criativos: reciclam energia, fazem fotoconversão, caramba! Vírus são muito criativos!

Mas, muito mais que eles, tão criativos como alguns gênios citados, temos os delirantes que sobrevivem no mundo afora. Não, não estou falando dos Elon Musk, dos Murdoch, nem do criativo Eike Batista, um X de criatividade. Falo do mundão, do mundano, do ordinário.

**“Brilhe. Permita que os outros brilhem. Cometa muitos erros de boas intenções. Aplauda desacertos e imperfeições. Elogie mais os outros e a si mesmo. Brilhe”**

Da criatividade extraordinária na vida e dia-a-dia.

Não é só a sobrevivência, é escapar da fome, do cansaço, do calor e do frio, escapar de dirigentes com aptidão a atrapalhar a vida de todos.

Fale-me da tua criatividade com o orçamento.

Conte-me do esconderijo da mesada que você converteu em alguma coisa deliciosa; e do escambo de coisas, começando por figurinhas (se no seu País não houver figurinhas, como o álbum de jogadores de futebol, meus sentimentos, sua infância poderia ter sido mais criativa!).

Ah, e as mulheres mães e donas-de-casa; aquelas mulheres, de Atenas (não resisti deixar de homenagear Chico Buarque e tantos que usaram a criatividade na sua Arte e contra a linda burrice dos censores com óculos escuros e bafo de tigre).

Por que mencionei bafo de tigre? Para que a figura a ser construída na cabeça de quem me lê identifique esses sujeitos como parasitas, deturpadores e tenham bafo de tigre! Use sua criatividade: alguém já deu beijo em tigre? Alguém já foi dentista de tigre? A narrativa ganhou cores com essa descrição. Graças à criatividade.

Alguns, como eu, usam a criatividade no seu dia-a-dia também para melhorar sua saúde mental: eu tenho depressão (deve ser leve, mas às vezes “aperta” meu raciocínio). E sabem que, além de bons profissionais para te ajudar, porventura remédios ou alquimias naturais para te estabilizar, que junto com atividade física nada, nada, repito: nada faz tão bem para acharata a depressão et caterva como a criatividade?

Pois é, atribuem a muita gente criativa algum sintoma de saúde mental “com algum desequilíbrio”; não se sabe se a pessoa mais criativa tem mais incorreção de depressão et altrem ou se a depressão induz a contramedida físico-química de, passada a crise, promover uma onda de criatividade.

Criatividade também deve ter método: deve como o saudoso Francesc Petit, ou o Zaragoza, ou o Dualibí, patrões tão criativos que tive, produzir todos os dias. Com horários, regras, resiliência.

Petit, foi o maior incentivador que tive (e eu não tive intimidade suficiente com ele como gostaria porque o Tempo o levou para ser um reforço no Céu).

Petit mostrou-me seus desenhos e mascotes geniais; do Zé Carioca estilizado para a Varig que lhe rendeu um prêmio em dinheiro grande, salvo engano, em meados da década de 1950, a identidades visuais combinadas, como do Itaú, Sadia e seu franguinho, dos “dibujos” para Barcelona, e de tantas coisas incríveis

que me mostrou: “carteles” dos tchecos, dos poloneses, expressionistas, Miró, designers incríveis, anúncios dos supermercadistas ingleses de luxo, carros das décadas de 30 e 40.

Discussíamos (lembrando que eu não tive muita intimidade, mas ele era assim com todo mundo que se propunha a ouvi-lo, com educação e querendo apreender coisas da vida linda que se pode viver) sobre caligrafia, fontes, até gravuras antigas, museus. Petit sempre perguntava: “que livro bacana você está lendo? Qual exposição você tem ido? Qual filme? Qual referência nova você escutou, viu, comeu?”

Então, eu aprendi que referência, junto com esforço, com gente bacana para te ajudar, com desprendimento, dá muito resultado: para sua cabeça, para o sentido da vida, para tanta censura com bafo-de-tigre-de-bengala-com-óculos-fumê, para tudo.

Creare. Sonhar, Colocar no chão, na linha, na tela, na panela, no passeio.

Permita-se, permita-me seduzi-lo com este convite: papilas gustativas evoluem com a idade, até o 5º sabor do umami aparece! Bora, ser mais solto, mais criativo, mais indignado, mais formidável. Nós merecemos. E de mais a mais, esta vida é uma só e ninguém quer ser só um número, caso tenha como nós, a felicidade de poder escolher.

Brilhe. Permita que os outros brilhem.

Cometa muitos erros de boas intenções. Aplauda desacertos e imperfeições. Elogie mais os outros e a si mesmo.

Brilhe.

Você nasceu para brilhar! Quem não nasceu foi aquele espermatozoide que perdeu a corrida para você. Uhuuuuu!

# La NUEVA PUBLICIDAD DATA DRIVEN



Federico Isuani

Cofundador de BESO / México

## DATA DRIVEN: EL IMPULSO QUE LA CREATIVIDAD NECESITABA

¿Qué pasaría si tuviéramos acceso a todos los datos que necesitamos a la hora de trabajar una estrategia efectiva? Sí, definitivamente podríamos realizar acciones mucho más alineadas y acertadas acorde a los públicos que buscamos llegar.

Cuando una compañía emplea un enfoque *data driven*, significa que toma decisiones estratégicas basadas en análisis de datos e interpretación, lo que les permite examinar y organizar información que les de ese "plus" necesario para atender mejor a sus stakeholders (clientes, proveedores, incluso colaboradores).

## ¿PARA QUÉ FUNCIONA ESTE ENFOQUE?

Más allá de recopilar la data, este enfoque ayuda a contextualizar y personalizar cada acción propuesta muy acotada y robustecida llevando a que, los que nos dedicamos al marketing y/o comunicación, ofrezcamos un enfoque más customer- centric y así, nuestros clientes se sientan mucho más cómodos y confiados a que su estrategia va a tener el impacto adecuado.

Esto anterior me emociona y mucho. Porque el hecho de tener información en mis manos, que pueda ser utilizada para realizar una campaña que tenga éxito hoy, es una realidad.

Desde que este enfoque *data driven* lo implementamos en BESO Agency, combinando

creatividad y estrategia a través de nuevas tecnologías, convertimos la data en accionables, insights y resultados de negocio para todos nuestros clientes.

Este modelo nos ha permitido garantizar que la ejecución publicitaria diaria tenga una alineación inédita con los objetivos de negocio de las marcas clientes; y ante los ojos de los consumidores que son cada vez más críticos, nos permite convencerlos y acercarlos a nuestros mensajes de manera más orgánica.

## LA CREACIÓN DE UN MODELO DATA DRIVEN

Desde 2015, decidimos dar los primeros pasos para crear una infraestructura que soportara una gran cantidad de datos y fuentes, que nos permitiera posteriormente el análisis de patrones para la identificación de insights creativos; lo que, a su vez, inspiró a los equipos a poder tener accionables más realistas.

Para crear este modelo, primero analizamos una mezcla de herramientas de escucha social como sysomos o brandwatch y las capacidades de inteligencia artificial y machine learning de productos como IBM Watson, entre otros.

Luego de un año de refinamiento y pruebas en los clientes, se preparó el camino para incorporar, además, un almacenaje estructurado de información en una infraestructura propia. Con esto, nace en 2019 el primer Data Lake, basado en Oracle en una agencia de publicidad

de la región. Esto definitivamente representó la evolución de la metodología de trabajo, a una infraestructura integral que pasó a ser el área central del proceso operativo de la agencia.

La robustez de una infraestructura de este tipo nos permitió contar con procesos sólidos desde la creación del un lago de información estructurado, hasta modelos de visualización de data para los clientes, o de análisis de insights para los equipos creativos, planners y equipo de medios. Esto ha creado un diferencial tangible frente a los clientes y la industria en sí.

Entonces, hablamos de que este enfoque de *data driven* ya hemos probado que funciona y, más allá de eso, se ha vuelto fundamental debido a la gran cantidad de datos a los cuales las organizaciones están expuestas y que en muchas ocasiones no tienen las herramientas necesarias para interpretarlos y usarlos a su favor.

Esto lleva a la muestra que, para la Industria publicitaria de hoy y del mañana, trabajar con tecnologías que le permitan extraer, analizar y transformar los datos en información útil es fundamental, ya que le permite entender entre otras cosas, dónde deberían invertir las marcas y qué tipo de campaña funcionará mejor.

La clave está en saber dónde y en qué momento te escuchan los clientes para dirigir hacia ellos el mensaje, a través del entendimiento de los datos y la digitalización de estos.

## LA INCORPORACIÓN DE LA DATA EN EL PROCESO CREATIVO

Ahora una duda más, ¿cómo podemos implementar el modelo *data driven* en publicidad específicamente? Sencillo. A través de data scientists o científicos de datos que se están especializando en la interpretación de insights creativos y estratégicos y, quienes han tenido

la responsabilidad de juntar el mundo tecnológico de los datos y el proceso tradicional de inspiración creativa.

El data scientist publicitario ha tenido que incorporar el lenguaje creativo publicitario y el creativo ha tenido que incorporar el entendimiento de la data como factor clave de inspiración.

El proceso de narración de datos parte de poder identificar, dentro de la data, aquellos patrones que pueden conformar luego insights de mercadotecnia con capacidad real y sustentada de transformarse en resultados de negocio. Aquí es donde el data scientist se transforma en una figura central del proceso creativo publicitario. Esto es un gran game changer dentro de la forma de trabajar en la publicidad.

## EL RETO HACIA EL FUTURO DE LA DATA Y LA PUBLICIDAD

El desarrollar fortalezas de data es, en realidad, la mitad de la historia. El desafío que tenemos, se centra más bien en el proceso de educación a los clientes; pues muchos de ellos, aunque son grandes corporativos, quizás no tienen aún el nivel de entendimiento de datos o las herramientas más básicas para interpretarlos.

Esto anterior nos brinda una enorme oportunidad de poder hacernos presentes en foros internos de los clientes, logrando así generar nuevos tipos de proyectos, antes ajenos al campo de acción de una agencia, ej.: en el campo del desarrollo de productos o de investigación de mercados.

Es un hecho de que la metodología *data driven* ha llegado para retransformar la publicidad y el tenerla implementada dentro de una agencia se ha transformado en una enorme ventaja competitiva a la hora de la adquisición de nuevos clientes.



## Premios

### Revista UNO



COMMUNICATOR AWARDS 2020  
en la categoría  
Writing



INTERNATIONAL BUSINESS AWARDS 2020  
Best House Organ (internal publication)  
for General Audience



SILVER WINNER  
en la categoría  
Best House Organ

EIKON



2016 AWARD OF EXCELLENCE  
en la categoría  
Websites - Magazine



SILVER WINNER  
en la categoría  
Design - Illustration



GRAND WINNER  
Best of Magazines  
Overall Presentation

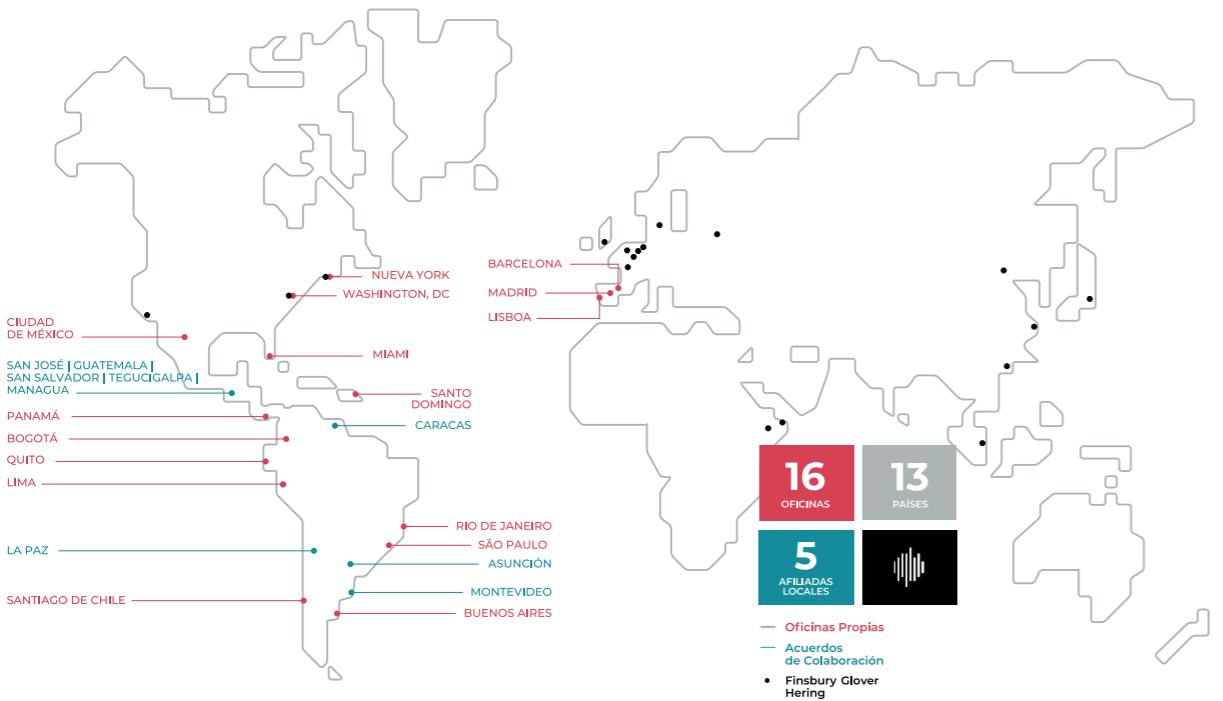


GOLD WINNER  
en la categoría  
Best House Organ

LLYC es una firma global de consultoría de comunicación y asuntos públicos, que ayuda a sus clientes a tomar decisiones estratégicas dentro del contexto disruptivo e incierto en el que vivimos, teniendo en cuenta su impacto reputacional. Y colabora con ellos de forma proactiva, con la creatividad y seniority necesarios para que puedan ejecutarlas, minimizando los riesgos y aprovechando las oportunidades. De este modo, contribuye a que alcancen sus metas de negocio a corto plazo y a fijar una ruta, con una visión a largo plazo, para defender su licencia social para operar y aumentar su prestigio.

Actualmente, tiene oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos (Miami, Nueva York y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en el resto de los mercados de América Latina.

LLYC es miembro asociado de la consultoría global Finsbury Glover Hering. Esta alianza ofrece a los clientes de la firma acceso a una red de más de 700 profesionales de la comunicación en todo el mundo, en 18 oficinas situadas en Nueva York, Abu Dhabi, Beijing, Berlín, Bruselas, Dubai, Dublín, Düsseldorf, Frankfurt, Hong Kong, Londres, Los Ángeles, Moscú, Riad, Shangai, Singapore, Tokio y Washington.



DIRECCIÓN CORPORATIVA	ESPAÑA Y PORTUGAL	ESTADOS UNIDOS	REGIÓN NORTE	REGIÓN ANDINA	REGIÓN SUR
<b>José Antonio Llorente</b> Socio Fundador y Presidente jallorente@llorenteycuenca.com	<b>Luisa García</b> Socio y CEO lgarcia@llorenteycuenca.com	<b>Alejandro Romero</b> Socio y CEO Américas aromero@llorenteycuenca.com	<b>Javier Rosado</b> Socio y Director General Regional jrosado@llorenteycuenca.com	<b>Maria Esteve</b> Socio y Directora General Regional mesteve@llorenteycuenca.com	<b>Mariano Vila</b> Socio y Director General Regional mvila@llorenteycuenca.com
<b>Alejandro Romero</b> Socio y Chief Client Officer apinedo@llorenteycuenca.com	<b>Arturo Pinedo</b> CEO Estados Unidos apinedo@llorenteycuenca.com	<b>Juan Felipe Muñoz</b> CEO Ciudad de México fmunoz@llorenteycuenca.com	<b>Ciudad de México</b>	<b>Bogotá</b>	<b>São Paulo</b>
<b>Adolfo Corujo</b> Socio y Chief Strategy and Innovation Officer acorujo@llorenteycuenca.com	<b>Barcelona</b>	<b>Erich de la Fuente</b> Chairman edelafuente@llorenteycuenca.com	<b>Carmen Julia Corrales</b> Directora General cjcorrales@llorenteycuenca.com	<b>Marcela Arango</b> Directora General marango@llorenteycuenca.com	<b>Cleber Martins</b> Socio y Director General clebermartins@llorenteycuenca.com
<b>Luis Miguel Peña</b> Socio y Chief Talent Officer lmpena@llorenteycuenca.com	<b>Óscar Iniesta</b> Socio y Director Senior oiniesta@llorenteycuenca.com	<b>Javier Marín</b> Director Senior Healthcare Américas jmarin@llorenteycuenca.com	<b>Javier Marín</b> Director Senior Healthcare Américas jmarin@llorenteycuenca.com	<b>Lima</b>	<b>Rua Oscar Freire, 379, Cj 111</b> Cerqueira César SP - 01426-001 Tel. +55 11 3060 3390
<b>Juan Carlos Gozzer</b> Socio y COO América Latina jcgозzer@llorenteycuenca.com	<b>Muntaner, 240-242, 1º-1ºA</b> 08021 Barcelona Tel. +34 93 217 22 17	<b>Emigdio Rojas</b> Director Ejecutivo erojas@llorenteycuenca.com	<b>Panamá</b>	<b>Gonzalo Carranza</b> Director General gcarranza@llorenteycuenca.com	<b>Rio de Janeiro</b>
<b>Marta Guisasola</b> Chief Financial Officer mguisasola@llorenteycuenca.com	<b>Madrid</b>	<b>Manuel Domínguez</b> Director General mdominguez@llorenteycuenca.com	<b>Av. Andrés Reyes 420, piso 7</b> San Isidro Tel. +51 1 2229491	<b>Quito</b>	<b>Cleber Martins</b> Socio y Director General clebermartins@llorenteycuenca.com
<b>Cristina Ysasi-Yasmendi</b> Directora Corporativa cysasi@llorenteycuenca.com	<b>Joan Navarro</b> Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos jnavarro@llorenteycuenca.com	<b>Joan Felipe Muñoz</b> CEO Estados Unidos fmunoz@llorenteycuenca.com	<b>Santo Domingo</b>	<b>Carlos Llanos</b> Director General cllanos@llorenteycuenca.com	<b>Ladeira da Glória, 26</b> Estúdios 244 e 246 - Glória Río de Janeiro - RJ Tel. +55 21 3797 6400
<b>Juan Pablo Ocaña</b> Director de Legal & Compliance jpocana@llorenteycuenca.com	<b>Amalio Moratalla</b> Socio y Director Senior Deporte y Estrategia de Negocio amoratalla@llorenteycuenca.com	<b>Iván Pino</b> Socio y Director Senior Crisis y Riesgos ipino@llorenteycuenca.com	<b>Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero - Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11</b> Tel. +593 2 2565820	<b>Buenos Aires</b>	<b>Mariano Vila</b> Socio y Director General mvila@llorenteycuenca.com
<b>Daniel Fernández Trejo</b> Chief Technology Officer dfernandez@llorenteycuenca.com	<b>José Luis Di Girolamo</b> Socio y Global Controller jldgirolamo@llorenteycuenca.com	<b>David G. Natal</b> Socio y Director Senior Engagement amondozalopez@llorenteycuenca.com	<b>Avda. Abraham Lincoln 1069</b> Torre Ejecutiva Sonora, planta 7 Suite 702 Tel. +1 809 6161975	<b>Corrientes 222, piso 8</b> C1043AAP Tel. +54 11 5556 0700	<b>Santiago de Chile</b>
<b>Antonietta Mendoza de López</b> Vicepresidenta de Advocacy LatAm amondozalopez@llorenteycuenca.com	<b>Ana Folgueira</b> Socio y Directora Ejecutiva Estudio Creativo afolgueira@llorenteycuenca.com	<b>Del Banco General 350 metros oeste</b> Trejos Montealegre, Escazú San José Tel. +506 228 93240	<b>San José</b>	<b>Maria Soledad Camus</b> Socio y CEO scamus@llorenteycuenca.com	<b>Marcos Sepúlveda</b> Director General msepulveda@llorenteycuenca.com
<b>16 OFICINAS</b>	<b>13 PAÍSES</b>	<b>Lisboa</b>	<b>Tiago Vidal</b> Socio y Director General tvidal@llorenteycuenca.com	<b>Avda. da Liberdade nº225, 5º Esq.</b> 1250-142 Lisboa Tel. + 351 21 923 97 00	<b>Avda. Pte. Kennedy 4.700 Piso 5, Vitacura</b> Santiago Tel. +56 22 207 32 00 Tel. +562 2 245 0924
<b>5 AFILIADAS LOCALES</b>	<b>• Finsbury Glover Hering</b>				

**revista-uno.com**