



La reciente experiencia de investigación cultural de Lafarge Holcim en un cambio de branding

Maria Cecilia Greppi (LafargeHolcim) y Marina Llao (RVL)

Copyright:

Ponencia presentada en el 6to Congreso latinoamericano de investigadores de marketing y opinión, organizado por SAIMO, Junio 2016, Buenos Aires, Argentina.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación de cualquier naturaleza, o transmitido o puesto a disposición en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin la previa autorización por escrito de SAIMO Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión.

Las opiniones expresadas por los autores en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de SAIMO.

El autor garantiza:

- que ha obtenido el permiso de los clientes y / o de terceros para presentar y publicar la información contenida en el material que se ofrece a SAIMO;
- que el material ofrecido a SAIMO no infringe ningún derecho de terceros; y
- que el autor deberá defender SAIMO y mantener indemne de cualquier reclamación de terceros sobre la base de la publicación por SAIMO del material ofrecido.



SOCIEDAD ARGENTINA DE INVESTIGADORES DE MARKETING Y OPINIÓN

Franklin D. Roosevelt 2455 10ºD

(C1428BOK) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Tel/Fax: (54 11) 5236 2639

La reciente experiencia de investigación cultural de Lafarge Holcim en un cambio de branding

Nombre /s de autor /es: María Cecilia Greppi (LafargeHolcim) y Marina Llaó (RVL)

País: Argentina

Resumen: El presente trabajo da cuenta de una experiencia de investigación para cambio de branding y comprensión de target, la cual tuvo una arquitectura de participación en la que la figura del investigador estuvo descentrada. También consiste en la presentación del posterior ordenamiento de los hallazgos en un sistema complejo diseñado al servicio de la praxis comunicacional de LafargeHolcim.

A través de investigaciones culturales etnográficas y otras tantas cuantitativas y cualitativas, realizadas entre el 2012 y el 2014, se alcanzó un giro corporativo de impacto en la marca del *main product*, hoy conocido como cemento “Fuerte”, y se desplegó, en diferentes etapas, una campaña en 7 países, denominada “Equipo Pasión”, la cual fue sumamente exitosa en sus resultados de acercamiento de la marca al mercado. El receptor y beneficiario de la etapa 1 y 2 de la campaña fue el albañil, quien no es el mayor comprador de cemento, pero sí es el principal influyente de la compra. Mientras que en la etapa 3, que está próxima a ser lanzada, se incluyó en la comunicación al autoconstructor, que es aquel que realiza una construcción domiciliaria, y se hizo foco en el vínculo de éste con la cuadrilla de albañiles. Actualmente todos los cambios efectuados de branding, y los aprendizajes que emergieron de las investigaciones como de las ejecuciones de la campaña en sus etapas, se articulan bajo una estructura de análisis denominada “sistema complejo”, cuyas características principales son: la descentralización de la figura del investigador y el borramiento de las fronteras entre los actores involucrados.

*“El batir de las alas de una mariposa
puede provocar un huracán en otra parte del mundo”
(proverbio chino)*

Desarrollo: LafargeHolcim es el nuevo líder mundial en la industria de materiales de construcción con una presencia local en 90 países, más de 2500 plantas y dando empleo a 115.000 colaboradores alrededor del mundo. Produce cemento, concreto y agregados con soluciones innovadoras, pudiendo de esta manera abastecer con soluciones y servicios a los distintos segmentos de la economía mundial:

infraestructura, industria, comercio y hogares. En Argentina LafargeHolcim es fuente de 1200 empleados en 4 plantas, con un intenso trabajo de articulación entre los departamentos internos para la toma de decisiones. Para esta compañía, en materia de comunicación, no existen las definiciones estrictamente locales como tampoco existen las estrictamente centralizadas en la casa matriz. Para LafargeHolcim, frente a la diversidad de los mercados y el caos de la contingencia, todo debe encajar como un puzzle dentro del mapa empresarial y estratégico, y eso por eso que las buenas ideas prosperan no importa donde hayan sido generadas.

En el año 2012 la cementera, luego de un cambio de titularidad, decidió emprender una serie de estudios culturales que permitieran conocer más al usuario de su producto, con el objetivo de poder acercarse al mismo y acercarle el cemento con otra presentación, nombre de fabricación y nombre de producto. Se abordó dicho trabajo con la noción de que su impacto tendría proyección regional e internacional, ya que es una política corporativa la integración de todas las investigaciones en campañas regionales. Se diagramaron entonces 4 (cuatro) etapas de trabajo: 1ra. Detectar quien es el influyente; 2da. Conocer al influyente; 3ra. Comunicarle al influyente; 4ta. Evaluar los efectos de la campaña.

La primera etapa, detectar quien es el influyente, fue una etapa de diseño metodológico. Se realizó puertas adentro de LafargeHolcim, con algunos apuntalamientos de asesoría externa bajo la modalidad de workshop. Como resultado de esta etapa se reconoció la necesidad de investigar primero con técnicas exploratorias como los estudios muticulturales etnográficos y luego corroborar los emergentes con técnicas descriptivas como los estudios cualitativos y cuantitativos. Un elemento importante fue que, desde el diseño metodológico, se asumió, dada la naturaleza del objetivo de investigación, que objeto y sujeto de investigación no estarían separados. Se aceptó que se abordaba una temática en la cual todos estamos, de uno u otro modo, involucrados; por lo tanto, lo "autoreferencial" fue puesto en valor en vez de ser negado o apartado del estudio. Un ejemplo de esto es por ejemplo, que el etnógrafo del equipo, era hijo de albañiles y por lo tanto sabía de construcción y podía involucrarse en los trabajos de obras como un par. Otro elemento importante en esta etapa fue un cambio de paradigma de la empresa en relación a la arquitectura de participación del estudio. Luego de algunos fracasos anteriores, donde se mantenía una línea de trabajo más centralizada, esta vuelta se entendió que a la hora de interactuar, eran valiosas las voces de todos los involucrados en la investigación como en la campaña. Un ejemplo de esto fue que, en los diferentes pueblos donde se aplicó la estrategia de

de campaña, los referentes seleccionados podían comunicar la acción de la marca a su manera (un ciber puso el cartel en la vereda, en otro lugar se salió con el megáfono a recorrer las calles, y así)

¿Pero qué es esto de una arquitectura de participación? Una investigación, cualquiera sea, posee una forma que resulta de la interacción entre las partes. En este sentido no es lo mismo “un montón” que “un sistema”. En los sistemas las partes están interconectadas y la disposición de las mismas es fundamental para el funcionamiento del sistema, nada de eso sucede en un montón. La investigación de mercado exitosa es siempre, y necesariamente, sistémica y compleja. Hay tres modelos sistémicos de participación definidos cada uno por la forma en que interactúan las partes involucradas. Estos modelos no se definen por sus partes sino por las formas de interacción. Centrada: hay una parte que concentra todas las interacciones. Descentralizada: hay varias partes que por orden jerárquico concentran grandes porciones de las interacciones. Aquí hay co-producciones. Distribuida: todas las partes son susceptibles de interactuar, la información se capilariza, se distribuye con un alcance ilimitado e impredecible. Hay multi-producciones. A diferencia del modelo centralizado y descentralizado, el modelo “distribuido” es el que logra la descentralización del investigador. Ya que no hay una figura actuando con fuerza centrípeta, concentrando y regulando la información. Todos los agentes involucrados e invitados a participar absorben la información y disponen de ella para desplegar acciones. El protagonismo lo tienen las formas de interacción, la información que circula.

Una vez presentada la necesidad de investigar, a los decisores de la ejecución de los proyectos, y aprobada esta, se segmentó a la población de influyentes en función del tipo de obra donde trabajaban y las zonas del país donde residían. A su vez, se tomó en consideración otros segmentos compradores de cemento como los autoconstructores (personas que llevan adelante un proyecto de construcción propio ya sea de vivienda o lugar de trabajo, y que no sean los desarrolladores del mismo), y los profesionales de la construcción (maestros mayor de obras, arquitectos e ingenieros). Con estos segmentos se trabajó para corroborar algunas de las hipótesis emergentes como también para terminar de definir el nuevo nombre del producto principal.

La segunda etapa, fue la etapa en la que se ejecutaron las principales investigaciones de las cuales emergieron los insights necesarios para el rebranding del main product y la creación y programación de la comunicación. Este periodo

llevó dos años de trabajo interdisciplinario e intersectorial. Durante el mismo se comprometió en gran parte a Research Vision Latam, como agente de investigación y asesoramiento, por un lado para ejecutar en las principales ciudades del país estudios in situ, teniendo que, para ello, encontrar diferentes desarrollos de construcción: desde una vivienda particular a una obra pública, pasando por desarrollos privados de diversos tamaños (casas de country, propiedades de altura, comercios). Mientras que, por otro lado, Research Vision Latam debía orquestar otras investigaciones complementarias como así también colaborar en la tarea de integrar los emergentes provenientes de trabajos realizados por otras agencias proveedoras de LafargeHolcim, tanto del país como del exterior. Para esta etapa fue de vital importancia descentralizar a la figura del investigador, ya que, dada la envergadura del trabajo desarrollado, fue imposible la centralización de toda la información en una sola persona o en un mismo lugar. Se entendió que el antropólogo visitando las obras, el/la moderador/a de los focus group, el/la jefe/a del departamento de marketing, el/la investigador/a asociado externo, etc. todos y ninguno eran “el” investigador. El descentramiento de la figura del investigador implica, desde un enfoque de la teoría de la complejidad (C. Reynoso, 2011) asumir que, así como en comunicación el viejo esquema de emisor-receptor ha sido superado, en la investigación cultural esto tiene su réplica y se debe transitar de un paradigma centralizado a uno descentralizado (D.Ugarte, 2007) que asuma que la información se encuentra distribuída en un extenso campo de trabajo. Cada eslabón del trabajo ocupó entonces, transitoriamente, el rol de investigador sin tabicarse en el mismo ni entenderlo como un lugar de autoridad o de enunciación exclusivo. La información se nucleó pero no se centralizó, es decir que su reinterpretación y análisis fue una tarea hermenéutica y abierta, en la cual participaron y aún participan agentes tanto internos y externos de la compañía cementera.

¿Qué ventajas tiene este modelo sobre otros? Una de las ventajas de la descentralización del investigador es que es idónea a nuestra naturaleza. En nuestro cerebro las neuronas funcionan así. Cuando una membrana descarga un impulso eléctrico hacia las demás neuronas, gracias a la activación de su potencial de acción que permitió esa descarga, ésta no reclama “derecho de autor”, simplemente entrega su información y la red neuronal se encarga de distribuirla de manera solidaria. Esta distribución se mezcla con otras información en circulación, lo cual permite que la información original adquiera otra complejidad. Imaginemos que hay una neurona que decide que todo lo que le llega “le pertenece” y no lo comparte, sino que lo archiva en su biblioteca o, mejor dicho, en su ego de neurona... ¿qué sucedería? pues allí se terminaría la transmisión de esa información. Lo que esta

metáfora nos enseña es que es necesario que no exista el investigador, o su ego de autor, para que las acciones se lleven adelante y la información se comparta fluidamente. Otra ventaja es su horizontalidad, ya que respeta las vocaciones de cada uno de los involucrados. El investigador es “no one”, no está en ninguna parte. Esto le brinda la oportunidad a todos los involucrados de aportar solamente lo que pueden, saben y/o prefieren, sin pretender dominar lo que no saben o no les interesa. Nadie tiene que impostar un rol o una función en la que no se sienta auténtico. Es una forma de trabajo solidaria, horizontal, que no establece jerarquías a nivel del conocimiento. Nos previene de egoísmos y narcisismos, y es fuertemente democrática ya que posibilita que todos aprendan en la transmisión y en la forma de experimentar el conocimiento en cuestión. Por último la descentralización evita las pérdidas de conocimiento y el caos. El trabajo sistémico deja fluir los datos pero este fluir no es caprichoso. Tiene reglas idóneas al sistema, no es anárquico. Los contenidos no se deforman sino que se adaptan, se capilarizan, lo cual permite llegar más lejos y de manera más orgánica. Los insight no necesitan de hipostaseadas justificaciones o fundamentaciones, simplemente funcionan o no funcionan, circulan o no circulan. Y en esa circulación, además, se incorpora material y se complejiza la información. Con este modo de trabajo el resultado es siempre sorprendente. El trabajo a conciencia de que somos parte de un sistema y la renuncia a la pretensión de un oráculo revelador de verdades, es una forma de trabajo sumamente creativa. La proliferación de asociaciones y sentidos vinculados nos invitan a dar con lo que hay más allá de nuestras narices. Como experiencia esto es muy enriquecedor ya que permite aprender y siempre sorprende en sus efectos. Sin embargo requiere de algunos desafíos como: 1. Romper las barreras del ego. Pensar de manera sistémica en una complejidad dinámica que requiere romper con la creencia de que una sola persona u organización puede programar o pensarlo todo. Requiere comprender (o aceptar) que somos parte de un sistema. Requiere saber delegar y dejar hacer al otro, a su manera. 2. Dar cuenta de la retroalimentación (sea positiva o negativa). El pensamiento sistémico es un pensamiento en “círculos”, las conexiones entre las partes forman “bucles” de información. Estos bucles son la retroalimentación y pueden llevarnos a experimentar un crecimiento exponencial imparable. Si no estamos advertidos de esa retroalimentación nuestro sistema puede caer en obsolescencia o morir. La retroalimentación es lo que nos devuelve el ambiente, es parte del resultado. En este sentido hay que tener, permanentemente, capacidad para aprender y cambiar hacia una forma superadora.

De la etapa 2, la ejecución de las investigaciones, lo valioso fue, más allá de la experiencia, obtener aquellos insights que fueron y son la materia prima para todo lo desarrollado, y por desarrollar, en materia de comunicación. A continuación compartiremos algunos de esos insight, quizás los más relevantes:

Fortaleza: cualidad física de los albañiles; valor moral de la sociedad en su conjunto; propiedad organoléptica del cemento.

Liderazgo: de los albañiles en sus comunidades donde son “hacedores”; de la cementera en los países donde tiene presencia; como aspiracional social en lo que refiere a instancia grupales y de desafíos (juegos, deportes, etc.)

Carencias: necesidad de reconocimiento hacia el albañil (estigmatizado socialmente, explotado laboralmente); necesidades sociales en sus comunidades; necesidad de reconocimiento de Holcim que, a partir de la desaparición de Minetti, no era reconocida como la continuidad ni asociada al producto y sus propiedades.

Culturales: el fútbol como un lenguaje común; la ropa deportiva, las motos, la música popular como gustos del target investigado.

Camadería: de la cuadrilla como célula de trabajo que se mantiene, no importa el tamaño de la obra; entre los equipos de trabajo en marketing y comunicación.

En la tercer etapa, que fue la de la ejecución de las campañas de comunicación, se utilizaron estos insights entendiendo que los mismos son propiedades compartidas entre diferentes elementos del sistema investigado. De la “fortaleza”, que es una propiedad compartida entre el producto y el trabajador de la construcción, salió el nombre del producto: “Fuerte”. Este nombre funciona de manera empática y sirve como interfase entre Holcim, que es un neologismo alejado del lenguaje común, y el usuario. Los demás insights se tuvieron en cuenta todo el tiempo en la manera de comunicar esta nueva marca. El proyecto se diseñó atendiendo a todos los demás emergentes. La “carencia”, por ejemplo, fue un elemento central para definir el objetivo último de la campaña que consistió en transformar realidades y que produjo innumerables sentidos apropiados por los participantes y expectadores de la campaña. La relevancia de la carencia como dato sobre el cual trabajar se dio al notar que la mayor parte de los relatos concluían, de uno u otro modo, allí, en una historia de dificultades y necesidades. Fue entonces que la empresa cementera, alineada a sus valores en RSE, decidió no mirar hacia el costado y reconocer estas realidades. A partir de lo que entendemos como una sensibilidad corporativa, se decidió desplegar una estrategia comunicacional que tenga por objeto acercar el producto a partir de un nuevo nombre: “Fuerte”, definido en los estudios de branding como “cercano a ellos”, realizando una identidad a partir de esta cualidad; como

también se propuso modificar realidades sociales de las comunidades donde viven los albañiles, y hacerlo con proyección regional e internacional.

La comunicación desplegada fue entonces interactiva y participativa, cabe destacar que requirió un largo proceso de planificación creativa entre varias áreas corporativas y de asesoramiento externo. Algo relevante de esta campaña fue que, para llevarla adelante, fueron y son necesarios “ellos”. Únicamente con la participación de los trabajadores de la construcción la campaña cumpliría con sus objetivos, y éste fue uno de los desafíos que de la misma.

Ahora bien, aunque esta comunicación aún se encuentra en ejecución, ya que cuenta con tres campañas y la última todavía no fue ejecutada, hoy podemos compartir algunos de los resultados. A su vez afirmamos, a partir de ellos, que las etapas ejecutadas han sido muy exitosas en materia de comunicación, impacto social y acercamiento de la marca a sus usuarios.

Campaña 1, Regional Advertisement LatAm 2014: “Equipos grandes en pasión” se utilizó al fútbol como lenguaje en común, se invitó a los trabajadores de la construcción a jugar y ganar una cancha de fútbol (o mejorar la existente) para su comunidad. A través de diferentes canales de comunicación, se instó a los albañiles de los países donde LafargeHolcim tiene presencia a anotarse en una web y participar como equipo. La idea del equipo responde a la forma de vivir y convivir, siempre en equipo, como cuadrilla. El equipo es una forma de estar en el mundo para ellos. El premio para el equipo ganador sería entonces la construcción o la mejora de un potrero para su comunidad. De esta campaña se obtuvieron más de 190.000 visitas a la página www.holcimpasion.com con un tiempo promedio de visita 3:56 minutos; más de 44.000 reproducciones de los comerciales en Youtube (sobre los 25 videos posteados oficiales y no oficiales); cerca de 16.000 minutos de reproducciones; 30.000 fans y casi 280.000 interacciones entre like, comentarios y participaciones en Facebook; más de 75.000 visitas / tráfico generado desde facebook al web site; más de 6.000 personas que hablaron regularmente en promedio de la campaña en facebook cada semana; 35 foros esporádicos que hablaron de la campaña; más de 100 notas de prensa registradas; 4.200 equipos dados de alta de 5.530 equipos inscriptos; 12.500.000 personas que vivenciaron la campaña y tomaron contacto directo con la marca; y lo más importante: se cumplieron 7 sueños.

Campaña 2, Regional Advertising Campaign 2015: “Yo puedo jugar cualquier partido”. La propuesta en esta campaña fue similar en la forma de convocar pero se cambió el objetivo y la recompensa. En esta oportunidad los participantes debían registrar, además del equipo, instituciones que necesiten ayuda en materia edilicia.

La propuesta lanzada fue jugar “un partido que cambiará para siempre la vida de tu comunidad”, es decir que el premio era el desarrollo y ejecución de obras solicitadas por la comunidad: ampliación de escuelas, gimnasios, comedores, refacciones de edificios destinados al trabajo con la comunidad, parques y plazas. En esta campaña fueron necesarias varias etapas de selección, por la enorme cantidad de personas que se anotaron para participar en ella. Finalmente fueron seleccionados y ganadores: 5 equipos de Argentina, 5 equipos de México, 4 equipos de Ecuador, 2 equipos de El Salvador, 1 Equipo de Costa Rica y 1 equipo de Nicaragua. Con esta campaña se alcanzaron más de 118000 visitas totales; más de 71000 visitantes únicos al website www.holcimpasion.com con un tiempo promedio de la visita 1:27 min; más de 332000 reproducciones de los comerciales en YouTube (duración de cada comercial 30”); más 33000 fans en Facebook; más de 18000 personas interactuaron en Facebook; más de 3200 “Me gusta”/comentarios/posteos en Facebook; más de 218000 personas alcanzadas en redes sociales; más de 35000 usuarios creados en www.holcimpasion.com; 3162 instituciones registradas con formularios completos; y, se llevaron a cabo 20 obras de construcción que mejoraron la vida de 20 comunidades de LatAm.

Como parte de la cuarta etapa de este proceso de investigación y comunicación, y antes del lanzamiento de la tercer campaña, se efectuó un balance de resultados, que es donde se encuentra el proceso actualmente. De las dos campañas ya ejecutadas emergieron varios aprendizajes, compartimos, a continuación, algunos de ellos: la importancia de una iniciativa regional; el valor de humanizar la marca y hacer un slogan común para toda LatAm; la riqueza de una creatividad unificada y packaging unificado; la importancia de la sinergia de área internas de la organización (Marketing, Compras, RSE, Comunicación, Legales); la gestión de las activaciones de las canchas de fútbol/ parques/plazas; la practicidad de las inscripciones OneToOne; la utilidad del perifoneo (alta voces) en diversas localidades para volver más atractivo el evento; la activación con público interno: lanzamiento interno de campaña; las activaciones en PDV: espacio de inscripción; el partido como endoser; la importancia del evento es decir del partido para el público en general; la entrega simbólica de premio como una posibilidad de unir realidades de LatAm; respecto a las redes sociales la importancia del fans page como medio; en lo que a la pauta refiere reconocer por excelencia a las radios locales (canales como Fox sport alejaban); en cuanto a la estética la tropicalización de la campaña; y, finalmente, el cumplimiento de presupuesto. También se detectaron algunas necesidades de mejora como: mejora en la coordinación del

lanzamiento de campaña en simultáneo en todos los países; asignación de presupuesto mínimo para medios; mejoras en el mix de medios; mayor trabajo interdisciplinario; mayor actividades de RRHH con público interno; sinergia de compras y RSE con prensa y líderes de opinión; necesidad de mayor involucramiento de RSE; mayor aprovechamiento de web y redes sociales para evitar confusión de redes locales y regionales; penetración baja de redes sociales en algunos países; mayor actividades con clientes/PDV; necesidad de preparación para la gestión de limitaciones gubernamentales: Ecuador/Argentina que requieren producciones en paralelo.

Hoy, si bien se concluyó con las etapas 1 y 2 de la comunicación y tenemos resultados muy sustanciosos de la ejecución de las mismas que dan cuenta de lo asertivo del trabajo comunicacional y de lo eficaz del trabajo en forma distribuida; siendo una realidad que “Fuerte” es conocido como cemento y que Holcim ya no resulta una rareza para los trabajadores de la construcción. Queda pendiente desplegar una tercer etapa comunicacional, sobre la cual haremos algunos comentarios de presentación de la misma.

Campaña 3, “Entendemos lo que te pasa cuando construí”, 2016: Esta campaña tiene como destinatario la dupla “albañil-autoconstrutor” y apunta a dar cuenta de las realidades que se dan en la construcción, con cierto sentido del humor bajo el claim “Alta mezcla”. Innovando desde la comunicación, la campaña, que será puramente digital, pretende potenciar la sinergia entre los diferentes targets en cuestión a la hora de una construcción doméstica sin dejar de tener una propuesta de valor y diferenciación en el usuario final. Aquí el trabajo es acercarse más a los compradores finales y no descuidar a los usuarios, vendiendo solo cemento. A su vez, se espera también promover el desarrollo de las ventas multicanales. Por proximidad, y por su rol protagónico en la compra de cemento, se incorporará a los autoconstructores como destinatarios. Partiendo de la premisa que si LafargeHolcim comprende lo que le sucede al dueño de casa y a las cuadrillas de albañiles cuando van a construir entonces se ubica, como marca y como producto, en un lugar superador. La idea con esta campaña es que el espacio de las emociones y la empatía le permitan a la marca dejar de ser un commodity con solo atributos funcionales, los cuales no son diferentes entre marcas competidoras. Esta campaña se encuentra en preparación y se esperan de ella resultados exitosos como con las dos anteriores.

Pero vamos al grano del asunto, además del éxito del nombre desarrollado para el *main product* ¿qué grandes emergentes deja la reciente experiencia de investigación cultural de Lafarge Holcim? A manera de conclusión, y cierre del presente trabajo, presentaremos dos emergentes conceptuales, considerados hoy como hallazgos y herramientas de trabajo.

Emergente 1, la descentralización de la figura del investigador: Realizar en Argentina un trabajo con proyección regional e internacional requirió fundamentalmente del descentramiento de la figura del investigador. Esto implica, desde un enfoque de la teoría de la complejidad, asumir que así como en la comunicación el viejo esquema de emisor-receptor ha sido superado, en la investigación esto tiene su réplica. Cada eslabón del trabajo investigativo ocupó transitoriamente el rol de investigador. La información se compartió, no se centralizó su interpretación. El análisis fue una tarea hermeneútica y abierta, en la cual participaron y aún participan agentes tanto internos y externos de la compañía.

La campaña con los influenciadores de LafargeHolcim es un ejemplo de trabajo distribuido como también de descentralización del investigador, por varias razones: 1. Se hizo exitosamente a nivel regional, lo cual es humanamente imposible de centralizar. 2. En su ejecución se permitieron que las ideas claves, los insight de las investigaciones, se recepten y reinterpreten en clave local, en cada uno de los territorios de trabajo. 3. Se logró, generando nuevas interacciones con el público como también con otras agencias, que todos los involucrados puedan apropiarse de las ideas. Hubo socialización del conocimiento, algo muy distinto a “imitar” (la imitación es lo que hace, por ejemplo, McDonalds, cuando repite sus campañas enlatadas siguiendo estrictas pautas de una casa matriz). 4. No existieron “autores” de la idea. La idea se valió por sí misma y circuló sin que nadie sea su administrador. 5. Hubo posibilidad de aprendizaje y mejoras gracias a la retroalimentación con los destinatarios de la campaña. Esto quiere decir que la información circuló y volvió a los consumidores en productores de ideas y aportes frente a los cuales se estuvo abierto, en actitud receptiva.

Emergente 2, la necesidad de un sistema complejo que nucleee toda la información: En el marco de un estudio comprensivo tan amplio que parte de la exploración etnográfica y culmina en experiencias de comunicación participativas que involucran a los usuarios, se vuelve necesario organizar la información de manera sistémica para poder compartirla, reutilizarla, como también para contemplar sus cambios

según las evoluciones del contexto. Este ordenamiento tiene por objetivo entender y visualizar la información de manera tal que se evidencie que ningún suceso emerge de manera aislada, y que, más allá de la *veracidad* de los dichos de los participantes comprometidos con la investigación, se pueda acceder a su contextualización relacional, en el horizonte de lo pensable para cada actor o sector. En este sentido podemos decir que el sector de la construcción es un sistema complejo (J. Earls, 2011) y por lo tanto no podemos predecir que es exactamente lo que sucede en el mismo aunque si podemos entender ciertas cosas y detectar algunas tendencias. Estas tendencias son indicios de realidades que pertenecen, a su vez, a otros sistemas complejos de mayor envergadura. Por lo tanto los emergentes son elementos que atraviesan realidades y escenarios y que diluyen las fronteras entre los sectores involucrados. No hay un “adentro” y “afuera” nítido que separe al ambiente de la construcción de la vida misma de todos y cada uno de nosotros, seamos albañiles, autoconstructores, analistas de marketing, empleados de una cementera, o simples transeúntes de esta vida. Funcionamos “todos” de manera sistémica y la comprensión de esto definitivamente nos beneficia (J. O`connor, I. Mc. Dermott, 1997)

Una característica de los sistemas complejos es que poseen ciclos vitales, es decir, cambian a través del tiempo para poder adaptarse al entorno, tienen un principio y fin. El sector de la construcción pensado como un sistema complejo no puede hacer frente a lo todo imprevisible y caótico del mundo que lo rodea, pero si puede dar cuenta de sus transformaciones a partir de los cambios de coyuntura. Cambian las técnicas de construcción, cambian las demandas, se implementan formas nuevas de hacer o de gestionar, cambian las legislaciones, cambian las economías regionales, y todos esos cambios determinan fases en los ciclos de vida de los emprendimientos que impliquen cemento. La posibilidad de entender estos ciclos de manera sistémica es lo que permite una visión particular sobre los fenómenos, sean estos positivos o negativos, como también permite sobrellevarlos de manera exitosa. Por ejemplo, lo que para alguien podrían ser condiciones de trabajo de explotación para otro puede ser la oportunidad de brindar un reconocimiento inesperado, un estímulo al orgullo de una identidad. Otra característica de los sistemas complejos, vital para su utilización como insumo de ordenamiento de la información, son las formas de interacción entre sus partes. Cuando hablamos de formas de interacción asumimos que existe un potencial de influencia entre sistemas, o entre partes de un mismo sistema, sumamente incidente en todo lo que sucede. Existen pues tres formas de interacción: el caos, las propiedades de emergencia, y las propiedades de interdependencia.

El caos: son las interacciones con elementos externos al sistema que lo condicionan en su conjunto. Por ejemplo la inflación de precios, los periodos recesivos de las economías emergentes con sus respectivos aumento de precios y consecuente caída de la construcción, el mal clima para avanzar en una obra, las catástrofes naturales, etc. Estos elementos conforman a su vez otros sistemas, algunos de ellos son sistemas macro donde interactúa o se inserta el sistema en cuestión.

Propiedades de emergencia: son propiedades del sistema “en sí” que las partes no comparten sino que emergen de la interacción entre los componentes del sistema, por eso se llaman “de emergencia”. El resultado de una obra, su belleza, lo lograda que está, etc. son propiedades de emergencia que surgen de la interacción del conjunto de elementos del sistema sin que ninguno de esos elementos sea el único responsable de esas propiedades. Todos los resultados de una campaña, en este caso los resultados que mostramos de las dos campañas R.A.C., son propiedades emergentes que la empresa capitaliza. Así mismo los efectos en la comunidad de una campaña de marketing/RSE también son propiedades de emergencia.

Propiedades de interdependencia: son aquellas que se da entre algunas, no todas, las partes de un sistema. Un estímulo sobre una parte del sistema tiene efectos indirectos sobre otras partes. Las partes, además de interactuar, son interdependientes. Por ejemplo, la interacción entre los albañiles y LafargeHolcim bajo el lema “Equipo pasión” es una propiedad de interdependencia que tuvo repercusiones en todos los demás elementos del sistema (los autoconstructores, la competencia, el mercado, las comunidades). Es por esta propiedad que la compañía decidió darle a los influyentes un enorme protagonismo en su campaña al mismo tiempo que mantener la calidad premium que caracteriza a todas sus comunicaciones y acciones de marca. Les habló a los trabajadores de la construcción, que muchas veces se encuentran en la base de la pirámide socioeconómica, con la misma energía y calidad con la que le habla a las grandes constructoras de obra pública del mundo, con la misma fuerza con la que le habla a los gobiernos de los 90 países donde se encuentra. Sin escatimar en el despliegue, sin reducir esfuerzos, y destinando la misma o más cantidad de recursos económicos. LafargeHolcim dedicó su mirada a las historias mínimas de aquellos madrugadores que construyen artesanalmente el mundo en el que habitamos. Sucede que, aquellos insight detectados en los comienzos del trabajo de investigación, si bien caracterizan muy bien al target de trabajadores de la construcción no son propiedades aisladas de él. Por ejemplo “la fuerza” es de los albañiles pero también es una propiedad del cemento; la falta de reconocimiento la sufren las comunidades pero también la sufría la marca Holcim al ser nueva y

desconocida; el fútbol es un lenguaje común que une a personas de diferentes países y niveles sociales; la solidaridad es como el cemento: deja huellas para siempre.

Es decir, y esto para concluir, si bien los albañiles viven realidades distintas a otras, sin embargo, por las propiedades de interacción y emergencia de los sistemas complejos donde están insertos, ellos están conectados con el resto del mundo. Y por lo tanto, mejorar sus vidas con acciones de una marca de cemento es, definitivamente, hacer de este, nuestro mundo, un mejor lugar para todos.

Bibliografía:

- De Ugarte, David – El poder de las redes – Aurelia, 2007, España
- Earls John – “Introducción a la teoría de sistemas complejos” – Fondo editorial, UCA, 2011, Perú
- Maslow, A. – Motivation and personality – Tercera edición, 2001, Paperback, USA
- O’Connor Joseph, Mc Dermott Ian – “Introducción al pensamiento sistémico” – Urano, 1997, España
- Reynoso, Carlos – “Redes sociales y complejidad. Modelos interdisciplinarios en la gestión sostenible de la sociedad y la cultura” – SB Colección Complejidad Humana, 2011, Argentina