

**ENRIQUE ARRIBAS**



**CÓMO GANARTE LA FIDELIDAD  
DE TUS CLIENTES A  
TRAVÉS DE LA CONFIANZA**

Lo que debes (y no debes) hacer para  
que tus clientes confíen en tu marca

# **Enrique Arribas**

## Marcas con fianza

Cómo ganarte la fidelidad de tus clientes  
a través de la confianza

© Enrique Arribas Alcolado, 2019

© Editorial Planeta, S.A., 2019

© de esta edición: Centro de Libros PAPF, SLU.

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-9875-491-9

Depósito legal: B. 20.041-2019

Primera edición: octubre de 2019

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Egedsa

Impreso en España - Printed in Spain

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Índice

Introducción	9
1. La era que se estudiará en los <i>e-books</i>	15
2. El nuevo consumidor lo quiere todo	25
3. La hora de las marcas responsables	41
4. 500.000 años a vueltas con la confianza y la desconfianza	55
5. El reverso tenebroso	75
6. Confianza y emoción	91
7. Confianza y razón	103
8. Midiendo la confianza	111
9. La marca y la reputación	125

10. La marca como promesa	165
11. La construcción de la confianza	171
12. Claves en el proceso de construcción de la confianza	181
Epílogo	231
Agradecimientos	235
Bibliografía	237

## Capítulo 1

# La era que se estudiará en los *e-books*

El pegamento que une todas las relaciones (incluidas las relaciones entre el líder y su grupo) es la confianza, y la confianza se basa en integridad.

BRIAN TRACY, empresario canadiense, conferenciante,  
autor y formador de desarrollo profesional

Corría el año 1991. Se acababa de fundar la Unión Europea con el fin de crear la moneda única. En Barcelona y en Sevilla trabajaban con ahínco para llegar a tiempo a sus respectivas citas históricas, los Juegos Olímpicos y la Expo de 1992. La cadena privada Telecinco aterrizaba en España con un nuevo modelo de televisión. Hasta aquí todo bien. Sin embargo, ese mismo año y en ese mismo canal, Telecinco, el inolvidable Jesús Gil y Gil, a la sazón presidente del Atlético de Madrid y alcalde de Marbella, empezó a presentar un programa titulado *Las Noches de tal y tal*, un *show* de lo más *kitsch* en el que aparecía en bañador, sumergido en un *jacuzzi* y rodeado de modelos en biquini. ¿Sería posible hoy que un político presentara un programa de entretenimiento en televisión? ¿Y que lo hiciera de semejante guisa?

No hay duda de que la sociedad ha cambiado mucho desde entonces, y con ella todos nosotros. Ha cambiado lo que consumimos y cómo lo consumimos, incluidos los programas de televisión. ¿Un político presentador en un *jacuzzi* rodeado de chicas en bikini? Actualmente sería imposible un programa de televisión como el que presentaba Gil y Gil, que por otra parte nos recuerda los «excesos» del siglo pasado, hoy duramente condenados. No es sólo que un programa de televisión hoy sea inapropiado para un cargo público, sino que a los políticos se les exige un pasado impoluto y un expediente sin tacha. Los valores predominantes han cambiado y las masas han asumido el rol de jurado popular por defecto, con unos medios de comunicación convertidos en vigías capaces de señalar con sus titulares la cabeza de cualquier político que no cumpla estrictamente con su deber.

Ya hemos visto antes muchos cambios sociales, por supuesto. Y no hace falta alejarse mucho en el tiempo. En la década de los años sesenta, por ejemplo, la publicidad de los electrodomésticos mostraba sumisas amas de casa esforzándose por agradar a sus maridos en el hogar, preparándoles y sirviéndoles la comida con dedicación y admiración. Hoy, en plena época del #MeToo, a ninguna marca de electrodomésticos se le ocurriría hacer algo semejante. Más aún: hasta 1981, en España una mujer no podía abrir una cuenta en un banco sin el permiso de su marido. Hoy, la presidenta del primer banco de la zona euro (Banco Santander) es una mujer, Ana Botín.

El ser humano vive en un constante cambio desde su aparición en la Tierra, un cambio que le ayuda a adaptarse al entorno para poder sobrevivir y reproducirse, como el resto de seres vivos. Pero el ser humano necesita de la tecnología para sobrevivir. Así, con la invención de la flecha y la lanza consiguió cazar mejor; con la rueda pudo desplazarse y trasladar objetos de manera más eficiente; con las medicinas, fue capaz de hacer frente a las enfermedades... Todos estos desarrollos tecnológicos supusieron una ayuda extraordinaria y una revolución para la generación que las desarrolló (las siguientes ya los vieron como algo normal). Y así generación tras generación. Por ello, entendemos por avance tecnológico aquello que se ha incorporado a nuestras vidas y que nuestra generación lega a las siguientes. ¿Acaso

pensamos hoy en la electricidad o la fontanería como «tecnología»? Y, sin embargo, lo impregnan todo en nuestras vidas.

Lo mismo sucedió con internet. Para las generaciones anteriores al año 2000 todavía sigue siendo «un avance tecnológico», pero para las siguientes ya es como la fontanería: el sistema invisible que hace posible que la información, el entretenimiento, la educación... en fin, todo, llegue hasta donde estamos en cualquier momento. Es un desarrollo tecnológico de tal calibre que, como la electricidad o la fontanería, ha sido capaz de transformar al propio ser humano, su sociedad, sus valores y sus comportamientos. De la misma forma que la máquina de vapor logró introducir velocidad en la producción y en el desplazamiento, acortando las distancias entre culturas, internet ha aumentado de forma exponencial la velocidad con que los seres humanos nos comunicamos e incluso ha cambiado nuestra concepción del tiempo.

Vivimos una era que sin duda se estudiará en los libros de texto (en formato *e-book*, eso sí). Un momento histórico. La crisis económica sin precedentes, una guerra de civilizaciones y la revolución tecnológica propiciada por internet y la Ley de Moore han provocado y catalizado una transformación social equivalente a un evento ligado a la extinción. Ya lo decían los mayas en una de sus siete predicciones, la llamada «el final del miedo», que anunciaba que el 21 de diciembre de 2012 terminaría el mundo tal y como lo conocemos, con su materialismo y su odio, augurando la evolución hacia una sociedad más armónica y en unión con el universo. Algo de razón tenían. Este tiempo que estamos viviendo nos tiene a todos un tanto descolocados, básicamente porque es una época de transición, de fin de modelos anteriores y cambio hacia otros nuevos de los que aún no desconocemos casi todo. Y el cambio acarrea incertidumbre. Y la incertidumbre genera desconfianza. Como muestra un botón: según publicaba el *USA Today* a finales de 2017, China va a implantar a partir de 2020 un sistema nacional para medir el grado de confiabilidad de las personas tomando en consideración sus tendencias políticas, su historial de compras, su nivel de cumplimiento con los pagos, etc.

A finales del siglo XIX convivían la lámpara de queroseno y la re-



cién aparecida bombilla. A principios del siglo xx, por las calles de las grandes ciudades convivían aún los caballos con los recién aparecidos coches a motor. En los primeros lustros del siglo xxi conviven los teléfonos fijos con los móviles. A pesar de las resistencias, las nuevas tecnologías siempre han acabado imponiéndose a las viejas. Hoy, en nuestras calles, nuestros trabajos y nuestras casas siguen conviviendo modelos heredados del siglo anterior y modelos nuevos que tratan de abrirse camino hacia el futuro.

Estamos, por tanto, viviendo una época de desorientación, de falta de modelos de éxito imperantes, sin un rumbo claro o una nueva tierra prometida a la que dirigirnos. Una época de mera transición en la que las voces de los desilusionados han tomado los medios y la calle con consignas antitodo sin que por el momento seamos capaces de definir con exactitud cuál será el nuevo «todo». Todo el campo libre para las consignas populistas, con mensajes *back-to-basics* fáciles de asimilar, amplificadas por las redes sociales y capaces de hacer dudar a cualquiera. Muchas de las grandes verdades de antes han dejado de ser válidas en el nuevo mundo. En algún momento, el hombre y el oso dejaron de ser cuanto más feos más hermosos, y la letra dejó de entrar con sangre. El refranero español comenzó a correr serio riesgo de perder su conexión con la sabiduría popular, que ahora bebe de Google. La mejor universidad dejó de ser la de la calle. A las enciclopedias Larousse y Británica se las comió un becario digital llamado Wikipedia.

Los cambios sociales ocurren ahora en ciclos mucho más cortos; no en décadas, sino en meses. Impulsados y acelerados por y desde internet. Ocurren tan rápido, y de manera tan simultánea, que apenas tenemos tiempo de digerir uno cuando ya vemos venir el siguiente. Cambios en el ámbito laboral, en el educativo, en las relaciones sociales, en el comercio, en los sistemas de producción, en los medios de comunicación, en los sistemas de transporte, en los modelos de nuestras ciudades, en nuestros valores... Todos ellos al mismo tiempo y con una única premisa cierta: lo anterior ya no nos resulta cien por cien válido y hay que cambiarlo, pero no tenemos muy claro ni cómo ni hasta dónde.

Se aboga por la transición energética y el coche eléctrico parece ser el futuro, pero su tecnología no está todavía lo suficientemente madura, los precios están muy altos y aún hay un descomunal parque de vehículos con motor de explosión en perfecto estado que tiene que ser amortizado. Muchas ciudades promueven un nuevo modelo de movilidad urbana más sostenible y comienzan a poner serias trabas al vehículo particular convencional, pero las infraestructuras no están todavía suficientemente desarrolladas ni el ciudadano ha evolucionado aún culturalmente para moverse en transporte público o compartido. Tenemos claro que hay que tratar de combatir el cambio climático, pero todavía no hemos definido un nuevo modelo. Acabamos de tomar conciencia real de que el océano está inundado de plástico y los Gobiernos se apresuran en lanzar medidas (como cobrar las bolsas de plástico en los supermercados), pero los grandes fabricantes de plástico tienen en sus manos cientos de miles de puestos de trabajo que pueden irse al garete si la transición no se hace convenientemente.

Merece la pena destacar la labor que está llevando a cabo el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (<https://www.wbcsd.org/>), una organización global que nació en la década de los noventa, gestionada por primeros ejecutivos de grandes compañías y cuyo objetivo es acelerar la transición hacia un mundo más sostenible. Esta organización está formada por compañías que pertenecen a todos los sectores comerciales, que en conjunto suman ya más de 19 millones de empleados, a las que trata de ayudar para que sean más exitosas y sostenibles al concentrarse en tres aspectos: un máximo impacto positivo para los accionistas, el medio ambiente y las sociedades. Entre sus múltiples proyectos tiene en marcha un grupo de trabajo denominado The Good Life 2.0, en el que tratan de redefinir el concepto de «buena vida» que vienen disfrutando las clases medias en todo el mundo. Estas clases medias llevan a cabo patrones de consumo similares en todos los países: casas mayores, transporte privado, mejor nutrición, electrodomésticos, vacaciones, compras, mascotas, ocio, etc. Todo ello ha venido siendo representado en la publicidad con personas viviendo en

grandes casas, con buenos coches y lujosos relojes. Sin embargo, ahora, ateniéndose a los nuevos valores imperantes en el mundo, según esta organización este concepto de «buena vida» debería de tener más que ver con otros tres aspectos diferentes, como la solidaridad, el consumo responsable y el cuidado del planeta. Esta imagen idealizada de lo que hasta ahora ha venido siendo una vida envidiable está construida a base del bombardeo constante de una publicidad global. El objetivo del WBCSD en este proyecto es contar con la implicación de los responsables de marca y de marketing de todas las compañías para que cambien los códigos que hasta ahora han venido inspirando a la sociedad en aquello que significa vivir bien, y que las nuevas clases medias encuentren en las marcas una propuesta de valor mucho más en línea con la demanda social de sostenibilidad e impacto positivo.

También estamos en la era del ascenso social de la mujer y del cambio de su rol en el trabajo, en la familia y en la sociedad en general, pero el hombre tradicional aún sigue anclado en el suyo y no sabe hacia dónde evolucionar ni en qué medida. Las barreras entre ambos géneros se difuminan. Más aún, la sociedad está haciendo hueco a otras variantes de identidad de género, incluso se admite que hay personas *gender-fluid*, es decir, que pueden evolucionar en su identidad de género a lo largo del tiempo y las circunstancias. ¿Una minoría? Da igual, porque en la sociedad se ha generado una ola imparable de empoderamiento de las minorías, que cuentan con herramientas poderosísimas para hacerse oír. Internet posibilita que las minorías sean masas organizadas.

Los cambios, por tanto, están por todas partes y afectan a todos los sectores, sociales y económicos. La digitalización en las empresas, la fragmentación de las audiencias en televisión, los nuevos formatos de consumo audiovisual impulsados por Netflix, Amazon Prime, HBO y otras plataformas de vídeo *on demand*, la irrupción de Amazon en el mundo del *retail* como un elefante en una cacharrería, la banca online conviviendo con miles de sucursales a pie de calle, etc. Vivimos en la era del cortoplacismo, del efecto inmediato, de la apariencia y de la superficialidad. Hemos inventado la palabra *selfie* y el

concepto de marca personal y cada vez son más las personas que planifican su actividad en las redes sociales con el objetivo de ir construyendo su propia reputación digital. Los políticos miden en tiempo real la repercusión de su último *post* en Twitter y actúan en consecuencia a golpe de marketing. En general (no sólo los políticos), lo importante es que parezca que se sabe de lo que se habla y que se tiene la situación bajo control. Prima la inmediatez máxima. Un periódico de papel queda obsoleto a mediodía porque las noticias son generadas en tiempo real por los propios protagonistas y están accesibles online en cualquier momento y desde cualquier sitio. Las empresas buscan resultados inmediatos de sus planes y acciones. Los ciclos son cada vez más cortos (¿estrategias a diez años? ¡Imposible!), las startups nacen ya con vocación de ser vendidas en medio de la nueva cultura del e-pelotazo, etc.

Como consumidores lo queremos todo, novedoso, ahora, fácil y con recompensa inmediata. Por eso cerramos una página web si tarda más de tres segundos en abrirse y no somos capaces de ver entero un vídeo en internet si dura más de unos minutos. Compramos fruta en Amazon porque nos llega a las pocas horas y nos evita el paseo a la tienda (total, las manzanas son manzanas en todas partes). La disponibilidad y la rapidez en la entrega se han vuelto clave. Hemos pasado del marketing con foco en el producto al marketing con foco en la inmediatez.

Todo va tan rápido que detrás de cualquier producto, por bien que funcione, ya hay alguien pensando en cómo mejorarlo. Por ahí van las metodologías Agile y su concepto del producto mínimo viable y de la iteración: saquemos ya al mercado algo que sea suficientemente válido y hagámoslo funcionar mucho, que ya lo iremos mejorando. Es el modo beta permanente. El consumidor se ha vuelto insaciable. Es el rey. La experiencia de usuario está en alza, procurando que el cliente lo encuentre todo de la manera más intuitiva y *friendly* posible, facilitándole al máximo el proceso de compra y procurándole un efecto inmediato de recompensa que le haga volver a visitarnos la próxima vez. Como un adicto.

La sociedad también está en evolución en cuanto a su estructura

socioeconómica. Según el WBCSD, cada semana millones de personas en todo el mundo se incorporan a la clase media; para 2030 esta capa social habrá alcanzado los 5.000 millones. Todos ellos con comportamientos y patrones de consumo similares, lo que supone una gran fuerza para hacer evolucionar la sociedad y el mundo, como veremos más adelante. También se estima que para el año 2030 los hogares formados por una sola persona habrán crecido en más de 120 millones de personas, lo que supone un 30 por ciento más que en 2018 (informe «Las 10 principales tendencias globales de consumo 2019». Euromonitor Internacional). Según el mismo estudio, las nuevas generaciones tienden a retrasar el matrimonio para centrarse en sus carreras o en su propio desarrollo personal, así como a priorizar la vida en zonas urbanas céntricas, en detrimento del ámbito rural o de los suburbios de las ciudades (más apropiados para las familias con hijos). Este entorno propicia nuevas perspectivas, por ejemplo, en cuanto a lo que significa «vivir una vida plena» que antes no se concebía sin la presencia de hijos en la familia, y que hoy pasa igualmente por la posibilidad de vivir centrado en uno mismo y su desarrollo personal y profesional.

Por otra parte, tenemos mayor acceso a la información que nunca, aunque con mayores razones para dudar de su veracidad que nunca. El fenómeno de las *fake news* ha encontrado en las redes sociales un cuerpo en el que propagarse como un virus y está generando un ansia por la búsqueda de la verdad y de las fuentes fiables. Como veremos más adelante, tras una época en la que ha primado la confianza entre nuestros iguales frente a, por ejemplo, los primeros ejecutivos de grandes compañías, lo que podemos presuponer una fuente de información fiable escala muchos puestos en los *rankings* de medición de confianza. La desconfianza hacia la información que llega a través de medios de comunicación y las redes sociales se ha instalado en la población. En general, consideramos que un alto porcentaje de esa información no es fiable, lo cual, en mi opinión, se debe a una mayor concienciación de la sociedad sobre la necesidad de transparencia. Cada vez más se busca y se valora lo auténtico, lo real, lo verdadero, por encima de lo aparente o lo *fake*. Hay hambre de verdad y de

autenticidad, dos valores que nos pueden servir de referencia si queremos aumentar los niveles de confianza en nuestra marca.

De hecho, la propia sociedad está evolucionando en sus sistemas y en sus círculos de confianza. Entre las conclusiones del «Havas Future of Trust 2018» está el hecho de que en el pasado la confianza de la gente se organizaba en círculos concéntricos, donde la familia y los amigos eran el núcleo duro, y desde ahí las personas iban ampliando su confianza a su comunidad e incluso a ámbitos más amplios, como su etnia, religión, afiliación política, etc. Actualmente, según el anterior estudio, el núcleo duro sigue siendo familia y amigos, pero apenas la mitad de la muestra del estudio se siente conectada con sus comunidades locales y sólo el 58 por ciento dice ya estarlo con sus vecinos inmediatos. Actualmente, los círculos de confianza pasan por la familia y los amigos, incluidos los de las redes sociales y los *followers*.

Podríamos seguir enumerando cambios en nuestra sociedad y llenar con ello varios libros. De hecho, la literatura al respecto no para de aumentar, lo que se debe a que vivimos en un entorno de incertidumbre, de desorientación personal, en un contexto de desajuste generalizado del mundo y con fuertes implicaciones geopolíticas y económicas. Todo esto ha hecho que en lo que llevamos de siglo XXI hayamos asistido a una paulatina destrucción de la confianza por parte de los ciudadanos, especialmente en las instituciones y sus representantes. Ahora más que nunca, los empleados, los consumidores, los proveedores, los accionistas y la sociedad en general necesitan sentirse seguros en su relación con las empresas, no sólo en el sentido de que serán capaces y querrán satisfacer sus demandas y sus necesidades, sino de que lo harán de manera ética y responsable. En el entorno actual, la confianza es un «artículo» de primera necesidad.