

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**MODELO DE *STAKEHOLDERS*  
Y ESFERA PÚBLICA DE LA CLASE CREATIVA  
PARA PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO CON ENFOQUE SOSTENIBLE  
ANÁLISIS APLICADO A PX BEBIDA PARA DEPORTISTAS**

Autor: Camila Escallón Escallón

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Directora: Ángela Preciado Hoyos

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Chía, Cundinamarca

2016

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Capítulo 1: Relación de las empresas con sus <i>stakeholders</i> y con la sociedad</b> .....	9
1.1 Ámbito de responsabilidad de las empresas.....	8
1.2 Modelo de segmentación basado en públicos .....	14
1.3 La teoría de los <i>stakeholders</i> y los emprendimientos sostenibles .....	16
1.4 El valor de las comunicaciones y las relaciones públicas para las empresas .....	18
1.5 Importancia de la esfera pública en la estrategia de comunicación .....	22
1.6 La esfera pública actual y el consumo de información .....	34
<b>Capítulo 2: Entendiendo el entorno: la clase creativa y su relación con el deporte</b> .....	39
2.1 La clase creativa .....	40
2.2 Acercamiento a la clase creativa desde nuestra realidad .....	46
2.3 El deporte como catalizador de creatividad .....	67
<b>Capítulo 3: Aplicación del modelo de <i>stakeholders</i> y esfera pública para proyectos de emprendimiento con enfoque sostenible al caso de PX bebida para deportistas</b> .....	55
3.1 Importancia del modelo de <i>stakeholders</i> .....	57
3.2 Importancia de la esfera pública de la clase creativa .....	59
<b>Capítulo 4: Caso de estudio y metodología de la investigación aplicada</b> .....	66
4.1 Caso de Estudio: PX bebida para deportistas .....	66
4.1.1 Modelo de stakeholders y esfera pública para PX.....	68
4.1.2 El valor del análisis de la esfera pública en el caso de PX .....	75
4.2 Metodología de la investigación aplicada.....	77
4.3 Presentación de los resultados.....	83
4.3.1 La esfera pública de la clase creativa: el deporte y la mente...85	

4.3.2 Responsabilidad de las empresas hacia la sociedad ( <i>stakeholders</i> vs. esfera pública de la clase creativa) .....	90
<b>Conclusiones</b> .....	100
<b>Referencias</b> .....	104
<b>Anexo 1:</b> Transcripción de entrevistas aplicadas a representantes de la esfera pública de la clase creativa en la investigación de campo .....	108
<b>Anexo 2:</b> Transcripción de entrevistas a <i>stakeholders</i> en la investigación aplicada .....	129
<b>Anexo 3:</b> Tablas de análisis de resultados de las entrevistas .....	161
<b>Anexo 4:</b> Formato de autorización de uso de obra y de imagen .....	169

## Introducción

El éxito de las organizaciones depende de su habilidad para integrar las necesidades propias y los deseos de la sociedad dentro de sus objetivos y actividades para ganar y mantener la confianza y el compromiso de sus grupos de interés. La comunicación y las relaciones públicas cumplen un rol fundamental en este proceso. Debido a que los emprendedores impulsados por la sostenibilidad buscan imprimir en las nuevas organizaciones valores económicos, al igual que no-económicos, tienen un espectro más amplio de *stakeholders* relevantes y una responsabilidad con la sociedad, vista como un todo. En esencia, un emprendedor es un constructor de relaciones que crea una configuración única de los recursos que consigue a partir de estas éstas.

En la presente investigación se estudian las relaciones que se dan entre la organización y su entorno a partir del análisis teórico y aplicado de dos conceptos sustanciales en este tipo de procesos, y que cobran actualidad en la sociedad contemporánea: *stakeholders* y esfera pública. Ambos elementos se trasladan a un caso de emprendimiento y se contextualizan en un grupo concreto, conocido como la clase creativa, entendida como parte de la esfera pública.

Es así como, en el capítulo uno, se hizo una revisión de la teoría de los *stakeholders* y del impacto que estos tienen en el proceso de toma de decisiones en las empresas, en función de sus programas de comunicaciones y relaciones públicas. Luego se define el valor de la interacción entre las empresas y sus grupos de interés, en cuanto a lo que estos exigen, así como al rol de la comunicación en esta interacción. En un emprendimiento, las relaciones con los grupos de interés están en el proceso de formación. Como consecuencia, los emprendedores, a diferencia de los gerentes, tienen mayores posibilidades de escoger qué relaciones quieren establecer y cuáles no. Los emprendedores eligen los *stakeholders* basados en las variables de legitimidad, filosofía organizacional, y del impacto que esos grupos puedan tener en el éxito del negocio. Seguido de

esto, se hace una reflexión sobre la importancia de integrar el concepto de esfera pública al estudio de estas cuestiones, debido a las circunstancias del entorno de hoy, especialmente a la forma en que la sociedad entiende la responsabilidad de las empresas y los patrones de consumo de información de las personas.

En el capítulo dos, con el propósito de contrarrestar el carácter efímero que, como se expone, llega a tener la esfera pública en las intervenciones que pueden incidir en la organización empresarial, y generar herramientas mejores y de mayor utilidad para que los profesionales de relaciones públicas puedan relacionarse con la sociedad como un todo, se integra en este trabajo el concepto de la clase creativa, tomado del urbanista y economista Richard Florida (2006). Se propone que el entorno en el cual existen los emprendimientos sostenibles, se ve altamente influenciado por las opiniones y dinámicas de la clase creativa. Se discute también el rol que tienen el ejercicio y el deporte en la vida de los miembros de la clase creativa, dada la orientación del producto que hace parte del emprendimiento elegido para el análisis aplicado de este trabajo.

En el capítulo tres se propone un modelo de comunicaciones y relaciones públicas en el que se integran la filosofía del emprendedor y el impacto que quiere tener con su negocio, al igual que el concepto de clase creativa, a los modelos de relación con *stakeholders* y con la esfera pública, para aportar una perspectiva mixta que se adapte a las necesidades y valores de este tipo de empresas. Como aquí se expone, la clase creativa hace parte de la esfera pública, donde actúa como una fuerza propia de nuestros tiempos, que influye en la manera de ver el mundo y en las decisiones que toman aquellos que pertenecen a este mismo grupo, como una forma de acción colectiva.

A partir del cuarto capítulo se presentan los aspectos en los que se enmarca la investigación aplicada, la cual se hizo en torno del emprendimiento sostenible PX, una bebida para deportistas a base de panela. Allí se explica la metodología seguida en el trabajo de campo, basada en entrevistas en profundidad con

representantes de los grupos demarcados como *stakeholders* y clase creativa y, en el apartado final, se han comparado las percepciones de cada uno de estos grupos acerca de las responsabilidades de la empresa naciente hacia la sociedad, con los *stakeholders* elegidos por el emprendedor, en relación con lo que piensan los representantes de la clase creativa.

Por último, se analiza la importancia de entender la esfera pública de la clase creativa, comunicarse con ella y monitorear sus opiniones, debido a su efecto en la validación de las actuaciones de la empresa, como legítimas ante la sociedad.

## Capítulo 1

### Relación de las empresas con sus *stakeholders* y con la sociedad

Enfrentadas a una sociedad con innumerables canales de comunicación, donde continuamente surgen exigencias cada vez más altas de transparencia, las empresas ya no existen en función exclusiva de sus inversionistas, sino de un amplio mapa de actores que puede interferir o potenciar su éxito. La teoría de *stakeholders* hace dos preguntas principales al respecto. Primera: ¿Cuál es el propósito de las organizaciones? y, segunda: ¿Qué responsabilidad tiene la gerencia con los grupos de interés? Freeman, quien es considerado el padre de la teoría de *stakeholders*, concluye después de veinte años estudiando este fenómeno, que “el valor económico es creado por personas que voluntariamente se unen y cooperan para mejorar las circunstancias de todos. (...) La preocupación por las utilidades es el resultado, más que el motor del proceso de la generación de valor” (Freeman, Wicks & Parmar, 2004, p. 364).

En el actual contexto comunicativo, veloz y en constante cambio, los proyectos de emprendimiento no pueden esperar a ser empresas consolidadas para comenzar a pensar en su estrategia de comunicaciones y relaciones públicas. La relación con los grupos de interés es fundamental para el éxito de la organización. Ser proactivos en la construcción de estas relaciones es una de las claves del éxito, porque las organizaciones son eficaces cuando logran metas que corresponden a sus propios intereses y a los de los públicos estratégicos que están en su entorno (Ferrari & França, 2011).

En este primer capítulo se hace una revisión de la teoría de *stakeholders* y del impacto que estos tienen en el proceso de toma de decisiones en las empresas, en función de sus programas de comunicaciones y relaciones públicas. Luego se define el valor de la interacción entre las empresas y sus grupos de interés, en cuanto a qué exigen ellos, así como el rol de la comunicación en esta interacción. Seguido de esto, se hace una reflexión sobre la importancia de integrar el concepto de esfera pública al estudio de estas cuestiones, debido a las

circunstancias del entorno de hoy, especialmente a la forma en que la sociedad entiende la responsabilidad de las empresas y los patrones de consumo de información de las personas.

## **1.1      Ámbito de responsabilidad de las empresas**

Según Ihlen (2008) los académicos de las relaciones públicas deben hacerse dos preguntas, presentes en la literatura de gerencia, de hacia quién o quiénes son responsables las organizaciones y cómo deben manejar dichas responsabilidades. En términos de la estrategia de negocios de las compañías, los gerentes siempre han tenido la tarea de definir quiénes son aquellos que influyen en el negocio y pueden afectar su evolución. Las perspectivas iniciales del manejo de grupos de interés se basaban en lo práctico, y como sucede en la realidad, tenían en cuenta que los gerentes disponen de recursos limitados que deben invertir en el manejo de problemas externos, como son el tiempo, la atención e incluso la paciencia. Por lo tanto, los grupos relevantes se definían en los años ochenta en términos de los principales intereses económicos de las firmas (Mitchell, Angle & Wood, 1997).

El entorno actual, sin embargo, ha ido forzando a las empresas a preocuparse por intereses más allá de los económicos, que las afectan y a los que ellas afectan. El buen funcionamiento de una organización depende de su habilidad para manejar las relaciones con grupos clave, como los clientes, empleados, proveedores, comunidades, políticos, dueños, y otros que pueden afectar el alcance de sus metas. Por lo mismo, la forma en que las empresas construyen un mapa de su entorno para identificar las normas y valores sociales alrededor de su negocio, está cada vez más conectada con su responsabilidad social (Ihlen, 2008). De ahí que la discusión en materia de *stakeholders* haya dejado de ser un mero asunto de estrategia y haya comenzado a tener un alto componente de ética empresarial.

Ahora bien, un *stakeholder* no es lo mismo que un influenciador. Es importante aclarar la diferencia entre ambos. Hay actores que pueden cumplir con las características de estos dos perfiles, pero algunos *stakeholders* no tienen influencia y existen influenciadores que no tienen interés o derecho<sup>2</sup> (Donaldson & Preston, 1995). En términos de estrategia, los únicos que importarían son aquellos que pueden influir en los resultados de la empresa. En lo que respecta a la ética empresarial, en cambio, “los gerentes deben reconocer la validez de diversos intereses y derechos de los *stakeholders* e intentar responderles mediante un marco de apoyo, lo cual es un requisito moral para la legitimidad de la función del gerente” (Donaldson & Preston, 1995, p. 87). El poder y la legitimidad son dimensiones diferentes para el análisis de los *stakeholders*. En ocasiones ambos existen a la vez, pero también uno puede estar presente sin el otro; por lo tanto es importante tenerlos en cuenta en dicho análisis (Mitchell, Angle & Wood, 1997). La moralidad de aquellos que representan y toman las decisiones en la empresa juega un rol fundamental en el fortalecimiento del manejo de los grupos de interés, más allá de los intereses económicos.

Desde la perspectiva de la ética empresarial, algún tipo de reclamación es necesaria. El derecho en cuestión tiene que ser moral, y estar dentro de las capacidades de la empresa.<sup>3</sup> Que el *stakeholder* pueda afectar a la empresa y ser afectado ella es un requisito para ser un demandante. La capacidad de ser afectado por algo es necesaria para poder hacer un reclamo en su contra (Kaler, 2002). Sin embargo, las relaciones potenciales pueden ser tan relevantes como las actuales. Identificar *stakeholders* latentes puede ayudar a las organizaciones a evitar problemas y mejorar su efectividad (Mitchell, Angle & Wood, 1997).

---

<sup>2</sup>Interés o derecho es la traducción del término en inglés *stake*. ‘To have a stake in something’ es ‘tener un interés en algo’; ‘To stake a claim’ es ‘Reivindicar el derecho que se tiene sobre algo’. (Merriam Webster Dictionary, 2016). En la traducción al español se incluyen ambas definiciones para reflejar el mismo significado que en inglés. Es bueno aclarar también que el término *stakeholder* se traduce como ‘grupo de interés’; lo cual también está en línea con la traducción de *stake*.

<sup>3</sup> “Reclamación” es la traducción elegida para el término en inglés *claim*. El sujeto de esta reclamación, o *claimant*, se traduce como demandante. Cabe agregar que el término *claim* no tiene la connotación necesariamente negativa que a veces tiene el término demandante. Está la expresión, por ejemplo, “*claim de throne*” traduce a “derecho al trono”. No se escogió la palabra “derecho” para poder diferenciar *claim de stake*, ya que en la literatura de *stakeholders* se usan las dos (Merriam Webster Dictionary, 2016).

Tener un reclamo legítimo y moral se convierte en un prerrequisito fundamental para alcanzar el estatus de *stakeholder*. De esta forma, la empresa actúa de manera moral, no sólo porque reconoce a aquellos que pueden ser afectados por su actividad, sino también porque responde solo a intereses legales y legítimos. La empresa cumple un rol importante en la construcción de una mejor sociedad, cuando empodera a aquellos que de verdad deben ser empoderados.

En términos de la teoría, cabe complementar que aquellas personas o grupos con un interés o reclamación legítima en la actividad corporativa, independientemente de que tengan la capacidad de influir en los resultados de la empresa, han sido denominados *stakeholders* normativos. Por su parte, aquellos que son fundamentales para alcanzar las metas de la empresa, han sido llamados *stakeholders* instrumentales, y algunas empresas que se enfocan en sólo este tipo de clasificación, ven su bienestar y trato justo como un interés secundario (O'Higgins, 2010).

En el entorno de hoy, las empresas son responsables de un amplio número de grupos de interés porque su responsabilidad moral va más allá de los intereses económicos. Cuando una empresa reconoce un grupo amplio de *stakeholders*, puede encontrar oportunidades de negocio al formar alianzas con otros diferentes a los ricos y poderosos (Derry, 2012). Crear valor para los *stakeholders* es crear valor para los *shareholders* (o dueños) y “dividir el mundo entre asuntos de los *shareholders* y asuntos de los *stakeholders*, es el equivalente a comparar manzanas con frutas” (Freeman, Wicks & Parmar, 2004, p. 365). Para las empresas de hoy, responder a sus *stakeholders* no es cuestión de caridad o algo que se soluciona por medio de donaciones apoyando una fundación, es una necesidad central para hacer negocios y poder operar en la realidad.

Derry (2012) hace una reflexión valiosa al aclarar que los malos comportamientos de las empresas deben ser tratados como excepción, no como norma. Son malos los comportamientos de algunas empresas, no la naturaleza inherente a las

mismas. El éxito de los negocios dependerá de la habilidad que éstas tengan para adaptarse a su entorno e integrarse en sus dinámicas. Así, y de ese modo,

Al cambiar el modelo de *stakeholders* para que esté centrado alrededor del común, entendido como nuestra comunidad y el medio ambiente, empezamos a pensar en las empresas como otro *stakeholder* cuyas necesidades deben ser balanceadas para maximizar la sostenibilidad de nuestro ambiente y el bienestar social (Derry, 2012, p. 263).

Cuando no están en el centro del modelo, las empresas trabajarán por alinear sus intereses con los de otros grupos y, según explica Derry, incluso el medio ambiente puede ser considerado una de estas fuerzas. Las empresas dejan de modificar el entorno para su beneficio, y se adaptan a él para beneficio de todos.

Grunig y Repper (2008) consideran que los grupos de interés que son más conscientes y activos son clasificados como públicos. Esta sutil diferencia entre los públicos y los *stakeholders* es fundamental para la planeación estratégica de la comunicación. Las personas o grupos son clasificadas como *stakeholders* porque pueden afectar o ser afectadas por las organizaciones. Muchos en la categoría de *stakeholders*, sin embargo, son pasivos. Por eso en esta teoría, sólo aquellos que son activos se consideran como públicos (Kruckeberg & Vujnovic, 2010).

Esta visión de Grunig y Repper (2008) se basa tanto en la teoría de sistemas como en la teoría situacional de los públicos. La teoría de sistemas propone que las organizaciones son más efectivas cuando reconocen que aquellos con los que interactúan afectan el entorno y son afectados por el mismo. Las organizaciones, como sistemas abiertos, intercambian información, energía y materiales con su entorno. Por su parte, la teoría situacional responde a que es imposible atender a todos al tiempo, y por lo mismo las organizaciones deben priorizar sus esfuerzos, incluido el de considerar a los públicos en los que se enfocan (Austin & Pinkleton, 2006). En palabras de Mitchell, Angle y Wood (1997): “una perspectiva muy amplia

de los *stakeholders* se basa en la realidad empírica de que las empresas pueden ser vitalmente afectadas, o pueden afectar vitalmente, a casi cualquiera. Sin embargo esto es complejo para que los gerentes lo apliquen” (p. 857).

La teoría situacional aterriza sus postulados a la práctica. Las empresas pueden estar afectando a un sin número de grupos y ser afectadas por ellos, pero el concepto de públicos permite enfocar los esfuerzos de las áreas de comunicaciones y relaciones públicas para poder construir una verdadera estrategia para planificar, organizar y dirigir las relaciones que se mantienen con los grupos de interés.

## **1.2 Modelo de segmentación basado en públicos**

Un esquema de segmentación de públicos debe identificar a las personas más propicias a comportarse de maneras que afecten la organización, o cuyo comportamiento se vea afectado por las acciones de la misma (Grunig & Repper, 2008).

En este trabajo se eligió trabajar con el modelo de segmentación de Grunig y Repper (2008) por su clara aplicación práctica de la teoría de *stakeholders*. Al identificar qué mueve los comportamientos de las personas y los públicos que están relacionados con la empresa, se tiene un insumo para las estrategias de mercadeo y la segmentación de los clientes de los productos ofrecidos. Así, el manejo de los grupos de interés queda integrado en la estrategia del negocio como un todo.

Este modelo organiza a los públicos en nidos que se van volviendo más generales pero menos poderosos al moverse del centro hacia fuera. Además, los nidos interiores segmentan con variables inferidas y corresponden a la práctica de las relaciones públicas, mientras que los nidos exteriores segmentan con variables

objetivas y son más útiles para el mercadeo. Para el propósito de este trabajo se hará énfasis en los dos nidos interiores correspondientes: a) los comportamientos individuales de las personas y b) los públicos que se forman alrededor de la empresa, ya que el énfasis que se va a hacer en esta investigación es en los programas de comunicaciones y relaciones públicas.

La organización escoge sus mercados para cumplir con su misión; los públicos, al contrario, se organizan alrededor de cuestionamientos y buscan las organizaciones para generarles dichos cuestionamientos (Grunig & Repper, 2008). Tres variables explican por qué las personas se comportan de determinada manera y cómo se comunican en el proceso de planear dicho comportamiento: reconocimiento del problema, nivel de involucramiento y reconocimiento de restricciones. Para la primera variable, debido a que las personas se expresan acerca de situaciones problemáticas basadas en cómo perciben los diferentes tipos de situaciones de la vida, se puede predecir cuándo y sobre qué se van a comunicar. En cuanto al nivel de involucramiento, éste consiste en la percepción que tiene la persona de si tiene una conexión con una situación; y finalmente, el reconocimiento de las restricciones señala que una persona se comunica sobre un asunto, sólo si cree que puede ser eficaz al ejecutar dicha comunicación (Grunig & Hunt, 2008).

El mejor concepto para abordar la segmentación en estos casos es el de los públicos. Sin embargo, el comportamiento de los públicos se puede entender solo si se comprenden los comportamientos individuales, que se encuentran en el círculo más interior. El segundo nido del modelo es el de los públicos. Involucrarlos en los procesos de toma de decisiones, es fundamental para el éxito de los programas de relaciones públicas. Si los públicos activos están involucrados desde las primeras etapas del proceso, sus preocupaciones pueden ser atendidas antes de que se conviertan en conflictos (Grunig & Repper, 2008). Hacer una segmentación de los grupos de interés de un proyecto de emprendimiento es involucrar a dichos grupos y sus necesidades desde la

concepción del negocio. De esta forma, el negocio es creado teniendo en cuenta las necesidades de los públicos, porque se facilita el manejo de los mismos en las siguientes etapas del negocio. Los programas de comunicación y de relaciones con ellos se verán fortalecidos con esta información sobre sus grupos de interés más activos.

Grunig y Repper (2008) recomiendan a las organizaciones diseñar programas de comunicación con los públicos, más que con los segmentos de los nidos exteriores, ya que los primeros tienen una probabilidad más alta de ser efectivos. Los públicos son más estratégicos que otros segmentos porque crean cuestionamientos<sup>4</sup> para las organizaciones. Los públicos generan estos cuestionamientos cuando los problemas no han sido abordados ni resueltos. Si las organizaciones se demoran en el diseño y aplicación de sus programas de relaciones públicas hasta la etapa de los cuestionamientos, en lugar de hacerlo en la etapa de *stakeholders* o en la etapa en la que se convierten en públicos, es muy posible que se ven forzadas a desarrollar programas de comunicación de manejo de crisis. Un programa de relaciones públicas estratégico, en esencia, identifica los *stakeholders*, los segmenta en públicos activos, y resuelve los cuestionamientos generados en la interacción con ellos a través de programas de comunicación simétrica (Grunig & Hunt, 1984). Ya que el entorno en el que se desarrollará el proyecto de emprendimiento es claro, se puede disponer de un programa de relaciones públicas desde los inicios, lo que agregará un componente altamente estratégico al negocio.

### **1.3 La teoría de los *stakeholders* y los emprendimientos sostenibles**

Schlange (2006) argumenta que el manejo de los *stakeholders* está en el centro de un emprendimiento, en especial para aquellos emprendedores que integran el concepto de sostenibilidad a su modelo de negocio. Debido a que los

---

<sup>4</sup> Cuestionamientos es la traducción del término en inglés *issues* (traducción de la autora).

emprendedores impulsados por la sostenibilidad buscan valores económicos al igual que no-económicos, tienen un espectro más amplio de *stakeholders* relevantes.

En línea de lo planteado por Derry (2012), donde la empresa deja de estar en el centro de los modelos de *stakeholders*, Schlange (2006) propone que “los emprendedores impulsados por la sostenibilidad ven sus negocios como una parte integral de un contexto social más grande en el cual pueden contribuir para el mejoramiento de las condiciones de vida del común” (p. 22). El emprendedor sostenible busca cubrir las necesidades de los grupos de interés de hoy, sin comprometer la posibilidad de cumplir las necesidades de esos grupos en el futuro.

Así mismo, Schlange (2006) expone que desde la perspectiva de los grupos de interés, la principal actividad de un emprendedor consiste en establecer una red de contactos de los cuales pueda obtener recursos que luego transformará en valor. “En esencia, un emprendedor es un constructor de relaciones que crea una configuración única de los recursos que consigue a través de estas relaciones” (p. 19). Por lo mismo, el modelo de *stakeholders* es muy útil para gestionar y entender los proyectos de emprendimiento.

La figura del emprendedor como creador y líder de la empresa, se ve fortalecida si la persona es consciente de la gestión de los grupos de interés como estratégica. Como se vio anteriormente, las organizaciones que proponen y logran metas que corresponden a sus propios intereses y a los de los públicos estratégicos de su entorno, son eficaces. Por lo tanto, un emprendedor está en la posición de asegurarse de que la empresa en formación cumpla con esta condición, cuando desde el momento de crearla otorga una alta relevancia a la relación con los grupos de interés.

Complementario a esto, al priorizar la gestión de intangibles como la credibilidad, la reputación y la confianza, el emprendedor podrá insertar en el ADN de su empresa la necesidad de construir una reputación fortalecida con efectos positivos en materia diferenciadora, de fidelización y con efecto paliativo sobre las crisis. La empresa no tendrá que hacer una transformación organizacional para gestionar su reputación una vez esté consolidada, porque desde sus comienzos tuvo en cuenta este campo como pilar de su funcionamiento.

En un emprendimiento, las relaciones con los grupos de interés están en el proceso de formación. Como consecuencia, los emprendedores, a diferencia de los gerentes, tienen mayor potencial de escoger qué relaciones quieren establecer y cuáles no. Además, intentarán elegir aquellas opciones que ofrezcan las mejores oportunidades para transformar sus ideas de negocio en acción (Schlange, 2006). Sumados a la legitimidad, ya expuesta anteriormente, Schlange propone dos atributos para el análisis de las relaciones con grupos de interés en emprendimientos sostenibles: filosofía e impacto. La filosofía se refiere a la manera de ver el mundo del emprendedor y el sistema de valores personales que se ven plasmados en el negocio que está formando. Impacto es el valor creado por el negocio y el alto potencial de cambio económico, social y ecológico que tendrá para la sociedad.

#### **1.4 El valor de las comunicaciones y las relaciones públicas para las empresas**

A partir del análisis del *Excellence Study* de Grunig y su grupo de investigadores escrito en 1992, Ferrari y França (2011) concluyen que “el principal beneficio que las relaciones públicas aportan a las organizaciones consiste en desarrollar relaciones permanentes con sus públicos” (p. 24). Cuando la comunicación es comprendida por la alta dirección como estratégica y se gestionan las relaciones con los grupos de interés, las relaciones públicas pueden agregar valor monetario

a los negocios, principalmente en términos de activos intangibles como reputación, credibilidad y confianza. De este modo, y al decir de los autores,

Las organizaciones son eficaces cuando alcanzan sus objetivos, por lo tanto, la justificación para el negocio de la relación con los grupos de interés se resume en que los públicos pueden respaldar u oponerse a las metas de la organización, lo que significa que pueden apoyar a las organizaciones, pero que también pueden impactar negativamente su misión y sus metas, lo que lleva a concluir que las organizaciones son eficaces cuando proponen y logran metas que corresponden a sus propios intereses y a los intereses de los públicos estratégicos en su entorno (Ferrari & França 2011, p. 83).

Hace parte de la competitividad de la empresa tener en cuenta a sus grupos de interés. Considerar las preocupaciones de cada uno de ellos es fundamental, ya que los públicos intervienen en la organización cuando tienen expectativas en los resultados de la estrategia de la misma (Fernández, Vásquez & Corredoira, 2007). Los objetivos de una empresa ya no pueden ser determinados únicamente en su interés propio; deben tener en cuenta las expectativas de los grupos de interés, pues estos tienen el poder de apoyar o influir de manera negativa en sus resultados.

Es por esta influencia que las relaciones públicas y las comunicaciones se hacen cada vez más relevantes en las empresas, pues “hoy los públicos deben ser comprendidos como agentes de cambio, multiplicadores que influyen en la organización y exigen coherencia entre el discurso y la práctica” (Ferrari, 2012, p. 2). Es el rol del comunicador traducir para la empresa las necesidades de los grupos de interés y ponerlas en práctica, no solo en materia de discurso, sino en todas las acciones de la organización. El proceso se debe llevar a cabo de manera inversa también, cuando el comunicador presenta la empresa ante sus públicos: “La comunicación es un proceso de inteligencia cuando es utilizada como una

estrategia para que el pensamiento estratégico sea transformado en acción y finalmente sea comprendido por todos sus públicos” (Ferrari, 2012, p.1).

En el análisis de eventos con *stakeholders* en minas de oro pertenecientes a diecinueve empresas entre 1993 y 2008, Henisz, Dorobantu y Nartey (2011) monetizaron el valor de las relaciones con los grupos de interés y descubrieron que el valor de la relación con los políticos y con la comunidad es dos veces mayor que el valor del oro que las 26 minas controlarían. Según los autores este “es un ejemplo fantástico de negocio que necesita conquistar los corazones y las mentes de los *stakeholders* externos” (MBA Insights, 2011, p. 2).

El principal aporte de esa investigación es que mide los beneficios de la relación con grupos de interés que varias empresas ya habían percibido. La disminución del número de conflictos y la conquista del apoyo permiten a la empresa llevar a cabo su plan de negocios dentro del presupuesto y los plazos previstos. La interacción va más allá de los grupos de interés en la cadena de valor de la empresa, con especial énfasis en las autoridades del gobierno, órganos reguladores, líderes comunitarios y miembros de la sociedad civil (p. 3). El estudio demuestra la ventaja competitiva que tiene planificar y gestionar las relaciones y cómo esta es una primera necesidad para empresas vulnerables, como es el caso de las mineras.

La gestión de intangibles como el conocimiento, la responsabilidad y la reputación, es complementaria al relacionamiento estratégico con grupos de interés, pues se refiere a la administración del valor agregado creado por dicho relacionamiento. A diferencia de los recursos tangibles, los intangibles no permiten una evaluación financiera y no figuran en los reportes contables, pero su valor ya ha sido evidenciado (Villafañe, 2007).

Villafañe (2007) presenta tres grandes potencialidades del valor de gestión de intangibles: su capacidad de diferenciación, su fuerza para la fidelización y el

efecto paliativo de los mismos. Un intangible como la marca o la reputación no se puede copiar, y cumple un rol importante en el momento en el que el cliente debe tomar una decisión respecto a la compra. Generar empatía y una conexión emocional entre la empresa y sus *stakeholders* se traduce en fidelizar a los públicos y reducir las crisis, gracias a la fuerte reputación que ha venido construyendo la organización. Las empresas que logren potenciar la gestión de sus intangibles, contarán con un negocio sostenible en el tiempo y podrán incluso ver el retorno financiero de dicha gestión.

Un ejemplo exitoso del manejo de intangibles es el caso de FedEx, por el tipo de énfasis que hace en su público interno, gracias al entendimiento de que la reputación se construye de adentro hacia fuera y de que los empleados son la principal cara hacia el cliente:

La empresa pasó de un enfoque de marca tradicional centrada en el consumidor a un enfoque centrado en los empleados. (...) Para FedEx, la reputación se construye desde dentro hacia fuera a partir de una cultura corporativa fuerte y entendiendo que los empleados son los primeros embajadores de la marca. (...) Una cultura corporativa sólida es aquella que se asienta sobre un vínculo emocional fuerte y que se traduce en un buen servicio y en un impacto positivo hacia el cliente final (Corporate Excellence, 2011, p.2).

FedEx se dio cuenta de que una buena reputación se construye cumpliendo con las promesas hechas por la empresa, lo cual está en línea con el análisis de Ferrari y França (2012), expuesto anteriormente, sobre la importancia de la coherencia entre el discurso y la acción. El éxito está en la gestión de las expectativas de los grupos de interés, construyendo confianza y relaciones fortalecidas. “Según la filosofía de FedEx, la marca es lo que la compañía dice que es; mientras que la reputación es la percepción que otros tienen sobre ti” (Corporate Excellence, 2011, p. 2). Siendo así, las organizaciones tienen la

responsabilidad de construir su imagen frente a los grupos de interés, y si su discurso es coherente con sus acciones, la percepción de la empresa será cada vez más cercana al discurso producido por la organización.

Es preciso resaltar también que el paso hacia la gestión de intangibles no fue fácil para la empresa. Apostar por la reputación requirió de un gran esfuerzo para demostrar el retorno económico de esta gestión y requirió del apoyo del más alto nivel ejecutivo (Corporate Excellence, 2011). Ser exitoso en la gestión de intangibles como la reputación, requiere de una transformación en todos los niveles de la empresa, debido al carácter transversal de esta disciplina. El compromiso de los líderes es fundamental para lograr el cambio en la organización.

### **1.5 Importancia de la esfera pública en la estrategia de comunicación**

Según Grunig y Repper (2008), la comunicación en la etapa de formación de *stakeholders*, idealmente antes de que el conflicto ocurra, es muy importante porque ayuda a establecer relaciones a largo plazo que la organización necesita para generar apoyo de parte de estos y manejar el conflicto cuando ocurre. En este marco, hablar del público general es una contradicción, porque los públicos se forman alrededor de problemas particulares que muy rara vez afectan a toda la población o a toda la sociedad. Los medios considerados masivos dicen alcanzar audiencias masivas, pero la estrategia de relaciones públicas que proponen Grunig y Repper busca comunicarse con públicos que amenazan con entorpecer el cumplimiento de la misión organizativa o que generan oportunidades para mejorarla.

Es preciso resaltar, sin embargo, que puede haber agentes en la esfera pública que no se pueden identificar dentro de los conceptos de *stakeholders* o públicos, como para salir adelante a las crisis. Ihlen (2008) argumenta que lo que es

considerado como comportamiento adecuado de las empresas es una construcción social que varía con la cultura y el tiempo. Para que las empresas puedan monitorear y responder a las expectativas cambiantes, lo primero que deben hacer es entender la sociedad con la que se deben relacionar.

La práctica en las empresas de segmentar públicos y diseñar estrategias para la comunicación y el relacionamiento con ellos es cada vez más común. Sin embargo, es interesante revisar el concepto de esfera pública, presentado inicialmente por Habermas y luego, los subsecuentes autores que han encontrado una ventaja en entender el entorno de esta manera y diseñar estrategias de comunicaciones basadas en esto.

Como se ha anticipado, el primer autor en definir la esfera pública fue Jürgen Habermas en su obra *La transformación estructural de la esfera pública*, escrita en 1962. El autor evoluciona en su definición hasta el concepto presentado en 1974, cuando define la esfera pública como una faceta de nuestra vida social en la cual se forma la opinión pública. El acceso es garantizado para todos los ciudadanos y se forma en cada una de las conversaciones en las que los individuos privados se juntan para formar un ente público. Ésta, la esfera pública, solo se da cuando existen las libertades de asociación y de expresión, tanto verbal como escrita.

Como teórico político, Habermas se enfoca en la importancia de la esfera pública para mantener la democracia funcionando de manera correcta. La esfera pública, por lo tanto, tiene la misión de mediar entre la sociedad y el Estado, haciendo la opinión de la mayoría, visible para los gobernantes y ejerciendo un control sobre los mismos (Habermas, 1974). Los medios no son la esfera pública, pero en ocasiones funcionan como transmisores de sus mensajes: “la prensa es un institución del público, efectiva como mediadora e intensificadora de la discusión pública, sin ser únicamente un órgano para la difusión de noticias” (Habermas, 1974, p. 53).

En el modelo propuesto por Habermas, la comunicación juega un rol central en la función que los actores sociales e institucionales tienen en el proceso democrático. La esfera pública es la descripción de una red compleja de argumentos donde los participantes presentan y debaten sus perspectivas sobre la vida diaria. Es un espacio comunicativo en el que la suma de posiciones y argumentos se transforma en opinión pública, que a la vez regula los procesos de toma de decisiones a nivel del Estado. Se puede formar por medio de la argumentación cara a cara o mediada por alguna tecnología entre individuos o grupos informales. También puede crearse en discusiones más organizadas en la sociedad civil, en organizaciones políticas o en medios masivos (Dahlberg, 2014). Una de las funciones de la esfera pública es definir lo que es considerado un comportamiento ético por parte de las empresas. Tras analizar el caso de Shell y su mapeo de *stakeholders*, de acuerdo con lo propuesto por Grunig y Hunt (1984), Ihlen (2008) se da cuenta de que la empresa perdió contacto con lo que era esperado de ella y que no solo los grupos de interés que había mapeado querían tener una opinión sobre su forma de orientar el negocio, sino que también había expectativas por parte de otros actores, localizados más allá del entorno inmediato de la organización. Por lo tanto, Ihlen hace el llamado a usar el concepto de esfera pública como una herramienta adicional para el mapeo de actores.

La principal objeción que aquí se presenta con el concepto de *stakeholders* es la dificultad que existe en definir quiénes son, cómo obtienen su estatus, cómo los prioriza la organización entre los diferentes grupos y asuntos y cómo es posible identificar, en relación con ellos, unos principios de responsabilidad más generales (Ihlen, 2008). Como hemos visto en páginas anteriores, en la exposición sobre los conceptos de *stakeholders* y públicos, las organizaciones se enfocan en aquellos grupos a los cuales afectan o que pueden causarles problemas. Puede ser que haya personas o grupos relevantes que queden por fuera de esta calificación. Este es el principal argumento que presenta Ihlen (2008) para preferir hablar de la esfera pública como espacio en el que se inscriben los públicos y no de públicos

únicamente: hay agentes importantes que no pueden ser identificados con los conceptos de *stakeholder* o público.

El concepto de *stakeholder* es atractivo porque hace el mapeo más manejable en la práctica. En lo que se queda corto es en que puede llevar a la organización a ignorar procesos de opinión que tienen lugar en un nivel más amplio de la sociedad al que también hay que tener en cuenta. Además, ignora las redes que se forman entre los diferentes actores; no siempre es claro cómo un grupo de *stakeholders* afecta a otro (Ihlen, 2008).

Al reintroducir la noción de esfera pública a la práctica de las comunicaciones institucionales y de las relaciones públicas, se conecta la práctica organizativa con la sociedad civil, en lugar de particularizarla a algunos *stakeholders* o públicos (Ihlen, 2008). Esto además, implica una responsabilidad mayor para los profesionales de la comunicación, pues estarán influenciando los procesos de formación de opinión pública e incidirán en los foros en los que la sociedad decide juzgar o apoyar las prácticas de las empresas. Su rol no es con unos grupos específicos, sino con la sociedad como un todo.

Los estrategias de comunicaciones no están en el negocio de hacer propaganda y manipular el discurso. Su verdadera función está en facilitar la discusión del cómo la comunicación estratégica afecta el debate en la esfera pública. La principal pregunta que deben resolver es cómo las entidades comunicativas, desde las grandes corporaciones hasta las celebridades, y todos los demás en el medio, pueden hacer valer su derecho a comunicar públicamente, balanceando este derecho con el interés del público (Holtzhausen, 2010). Todos tienen el derecho a comunicar, pero deben hacer su discurso suficientemente interesante para tener la atención de la esfera pública.

El análisis de la evolución histórica que ha tenido la esfera pública a través del tiempo ayuda a entender la situación actual y cómo se llegó a este punto.

Habermas introdujo el concepto en los años sesenta, pero las sociedades ya venían experimentando la esfera pública desde cuando las personas decidieron organizarse en ciudades y tener grupos que los lideraran. Para los clásicos, la esfera pública era el espacio donde la verdad salía a la luz, mientras que las necesidades banales de la vida diaria eran escondidas en los hogares. Para ellos, lo que hace el hombre público en su vida privada es público también porque al estar al frente de la tribu o reino, todas sus acciones son importantes y no pueden permanecer secretas (Bentele & Nothhaft, 2010). Algo similar ocurre hoy, cuando se discuten a nivel público la salud del presidente de un país e incluso sus escándalos personales. Se tiene la percepción de que como líder de una nación debe ser ejemplo incluso a nivel personal y, por lo tanto, su vida privada es pública.

En el caso de los romanos, los intereses de los hogares patricios comenzaron a influir en la política. Ser un gobernador de una provincia era visto sin vergüenza alguna como una oportunidad de hacer una fortuna privada (Bentele & Hothhaft, 2010). En palabras de hoy, es un claro caso de corrupción y un crimen. Sin embargo, muchos siguen avanzando en sus intereses personales a través de su carrera pública. En el feudalismo, no había una esfera pública separada del Estado o de la vida privada. El poder se derivaba de la tenencia de la tierra y el orden de las cosas era definido por Dios. Los estados incorporaron lo privado en el cuerpo político, hasta el punto que nadie era un hombre libre, excepto el monarca, quien le respondía solo a Dios.

Es en la transición de una sociedad monárquica a una democrática, como lo describió Habermas, que se luchó por derechos básicos como la privacidad, la libertad de asociación, de expresión y prensa. La idea era permitir y empoderar a personas privadas a reunirse en público para criticar asuntos políticos. Para hacer realidad la sociedad burguesa<sup>5</sup>, dos esferas públicas fueron necesarias: la esfera pública literaria y la esfera pública política (Jensen, 2001). Ambas esferas públicas

---

<sup>5</sup> En la edad media, clase social formada especialmente por comerciantes, artesanos libres y personas que no estaban sometidas a los señores feudales (Real Academia Española).

existen por fuera del ámbito político y privado. Una persona participa en los tres espacios (esfera privada, esfera pública política y esfera pública literaria) en momentos diferentes de su vida.

La función de la esfera pública literaria era el proceso de convertirse en una persona culturalmente educada por medio de la discusión del arte, novelas y obras literarias como un medio para realizarse como persona en las perspectivas más amplias de la moralidad, los sentidos y las emociones encontradas en la literatura y el arte (Jensen, 2001, p. 134).

Por su parte, la esfera pública política era un espacio compuesto por hombres, dueños de propiedades que se reunían en público a discutir asuntos de interés común. Era pensada como un espacio crítico y a la vez como la base para la legitimidad del gobierno (Jensen, 2001). A pesar de que esto ha cambiado en nuestros tiempos, es útil conocer el concepto original descrito por Habermas para entender nuestra actualidad. La opinión pública continúa siendo un validador importante del gobierno, razón por la cual se realizan encuestas de manera permanente para monitorear los niveles de aprobación de la sociedad hacia sus líderes. De forma complementaria, las personas continúan reuniéndose para discutir sobre su vida diaria y se van formando opiniones y consensos en torno de qué es esperado y qué no de diferentes organizaciones en la sociedad.

Es fundamental entender el concepto de esfera pública como un proceso y no como una entidad (Self, 2010). El carácter cambiante de dicho espacio social es muestra de la transformación que ocurre a lo largo de la historia. Ciertas características se mantienen constantes, como su definición como espacio de discusión y debate, pero sus miembros y el efecto que tiene en la sociedad cambia a lo largo del tiempo dependiendo de los procesos culturales que están teniendo lugar.

A diferencia del renacimiento, donde el poder se hacía legítimo por medio de la

superioridad en persona, herencia o sangre y la clase alta se presentaba como superior a través de la ropa y el lenguaje, maravillando a las clases más bajas con su diferencia, ya en la ilustración, la humanidad no puede depender de la tradición o las escrituras, o de ser guiada por otros, solo puede depender de la facultad de su propio razonamiento. Para la transición al concepto moderno de esfera pública, que describe Habermas, fue necesario que la clase mercantil empezara a empujar, no por la expansión de la esfera pública, sino por la expansión de la privada. Este grupo querían minimizar la intervención del Estado y tener un orden donde pudieran concentrarse en hacer dinero (Bentele & Nothhaft, 2010). Acá se empiezan a evidenciar actores privados que quieren ser exitosos en la vida pública con la mínima intervención de los gobiernos, como es el caso de las empresas actuales.

Hasta este punto en la historia, la esfera pública estaba relacionada principalmente con las discusiones públicas que tenían los gobernantes y la vida privada de los mismos que podía tener un efecto en su manera de gobernar. La variación estaba enfocada sobre todo en la fuente del poder: “La esfera pública no es el lugar donde todos se reúnen, sino la esfera para los que de verdad importan en la respectiva cultura, civilización o sociedad. La idea que todos son importantes es muy nueva” (Bentele & Nothhaft, 2010, p. 95).

En la modernidad, la esfera pública sufre varios cambios, en especial en la definición de quiénes son sus principales actores. Por ejemplo, surge el concepto de las celebridades, quienes viven toda su vida privada a la luz pública. El interés está, no en su persona pública, entendida como política, sino en su esfera íntima. Otro aspecto único de la esfera pública en la modernidad es que surgen las personas como representantes de organizaciones. Un alcalde no habla por sí mismo, sino en representación de algo más. Muy pocas personas que actúan en la vida pública se representan solo a sí mismas. Los medios de comunicación actuales permiten que todos tengan un puesto en la audiencia. Ya no solo participan aquellos que se sentaban en el ágora griega, sino todos aquellos que

son alcanzados por los medios de comunicación (Bentele & Nothhaft, 2010).

El efecto que tienen los medios de comunicación en la esfera pública también es una discusión propia de la modernidad, particularmente en el siglo XX. Por primera vez las discusiones sociales tienen un alcance masivo que llega a la mayoría de la población. Según el análisis sobre los trabajos de Habermas, hecho por Self (2010), se cuestiona si la esfera pública puede ser verdaderamente independiente y un espacio donde se construye la opinión, o si la manipulación industrial de los mensajes en los medios viola la capacidad de discusión y diálogo de la esfera pública (Self, 2010). Cuando el mensaje alcanza las masas a través de los medios de comunicación, todos podrían quedar adoctrinados hacia una sola versión de la realidad descrita por el mensaje masivo comunicado. En la siguiente sección de este capítulo se discute en mayor profundidad los medios en la esfera pública moderna.

Las organizaciones juegan un rol fundamental en la esfera pública del siglo XX, ya que a diferencia de los individuos, nunca se retiran a la vida privada. En el siglo XXI, las organizaciones comienzan además a publicar sus propios contenidos. La esfera pública actual se ve caracterizada por un exceso de comunicación, pero el reto de la comunicación, para que sea estratégica, está en lograr la relación entre la comunicación y la acción pública (Bentele & Nothhaft, 2010).

La esfera pública del siglo XX se caracterizaba por el proceso mediante el cual se informaba al público y se definía la agenda de conversación a través de los medios masivos. También tenían lugar una serie de conversaciones entre los públicos para llegar a un consenso. El siglo XXI, en cambio, es acerca de procesos de empoderamiento donde las comunidades virtuales y las comunidades locales operan a través de medios que les dan una voz, activando procesos de diálogo y debate entre múltiples públicos (Self, 2010). Lo particular es ahora universal, pues cualquier público tiene la capacidad de comunicar con la misma fuerza que los medios masivos del siglo anterior. Las conversaciones que tienen

lugar en la esfera pública son mucho más variadas ya que son más los que tienen una voz y la capacidad de amplificarla.

La sociedad actual es mucho más compleja y las organizaciones e instituciones hacen parte de su constitución. El sistema financiero, por ejemplo, consiste de una serie de bancos y algunas organizaciones controladas por el Estado. A nivel individual, los bancos son insignificantes, pero si varios de los bancos grandes fallan a la vez, el sistema entero entra en riesgo, como se ha visto en los últimos años. La institución del sistema financiero que experimentamos a diario es el dinero. Los medios son otro sistema. Lo que experimentamos como resultado de este sistema de medios son las noticias (Bentele & Nothhaft, 2010).

Hoy, al igual que en la época de los clásicos, la pregunta de qué pertenece a la esfera pública depende del interés general:

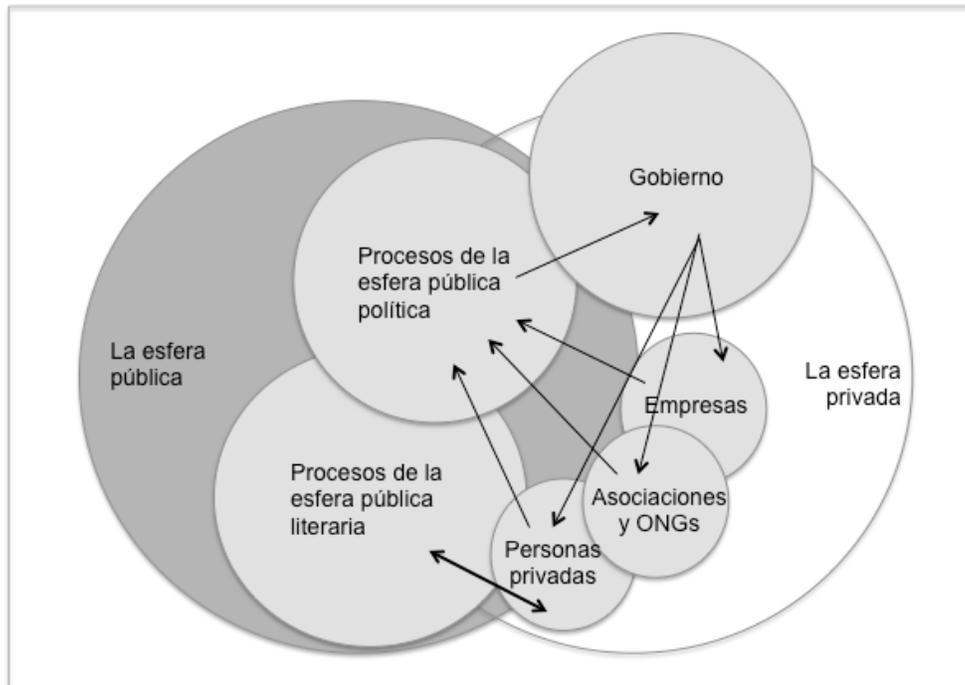
La esfera pública, sea la blogosfera, un café, el mercado del pueblo o una fogata alrededor de la cual se sientan los guerreros, constituye un lugar donde las personas pueden salir a la luz. La metáfora entre luz y oscuridad muestra la dualidad: el lugar está bañado con una luz brillante porque es un espacio de aclamación al igual que un mecanismo de control. Por esto es que el concepto de lo público tiene dos opuestos: lo privado por un lado, y lo secreto por el otro (Bentele & Nothhaft, 2010, p. 94).

Aparte del ideal normativo según el cual aquello que es discutido en la esfera pública debe ser merecedor de la deliberación pública, hay otro ideal normativo que es más simple y que va más al grano: el ideal que lo que se dice en la esfera pública debe ser cierto. El concepto de la esfera pública como espejo, donde la sociedad se puede observar a sí misma, ofrece la ventaja que la sociedad no es idéntica a la esfera pública pero sí se refleja en ella. La desventaja es que no necesariamente hay una congruencia entre lo que sucede en la a veces oscura sociedad y lo que sucede en la esfera pública iluminada (Bentele & Nothhaft,

2010). Solo se puede llegar a la verdad por medio del debate y la conversación. La principal diferencia entre una audiencia masiva y la esfera pública es que la segunda no se basa en el consenso sino en el diálogo, el debate y el conflicto. Dichas dinámicas, además, hacen de la esfera pública un concepto en constante evolución a través de flujos de comunicación (Self, 2010).

La esfera pública es un imaginario de la sociedad que surge como espacio de deliberación para determinar qué es correcto y qué no en la cultura actual en la que existe. Por lo mismo, a veces es más idealista que la realidad de lo que está sucediendo. En la esfera pública se construye y se delibera cómo la sociedad quiere definirse y diferenciarse en la historia.

Con el propósito de entender las relaciones públicas y las comunicaciones en relación con la esfera pública, Jensen (2001) sugiere una nueva división de la esfera pública en tres funciones: los procesos de la esfera pública literaria, los procesos de la esfera pública política y los procesos de la esfera pública de legitimidad e identidad organizacional (Figura 1). Las primeras dos ya fueron descritas previamente. De ellas, la esfera pública política es la más conocida y discutida en relación con los procesos democráticos.



**Figura 1.** La esfera privada y las divisiones de la esfera pública: política y literaria (Jensen, 2001, p. 144).

La innovación de esta autora está en definir el rol de las empresas en la esfera pública, así:

Una variedad de organizaciones presentan problemas en público llamándolos de interés común. En algunas ocasiones esta agenda está dirigida al gobierno y como tal, pertenece a la esfera pública política. En otras ocasiones, sin embargo, la agenda puesta en público no apunta a soluciones políticas. Parece apuntar a un proceso de auto-definición de identidad. (...) En esta esfera pública emergente, las organizaciones contribuyen con narrativas y casos de interés general como historias sobre formas de ser como organización, no como persona, en la sociedad (p. 137).

Esta esfera pública es un espacio donde la legitimidad, identidad y responsabilidad que deben asumir las empresas es discutida. Es aquí donde se forma ese ideal

sobre el rol de las empresas en la sociedad y los asuntos sobre los cuales tienen responsabilidad y deben intervenir. Esto es mucho más amplio que lo que se puede mapear en una identificación de *stakeholders*, proceso que puede dejar estas cuestiones sociales y de formación de opinión por fuera del análisis.

Para las empresas no es fácil medir con exactitud quién estará interesado en sus acciones y sus mensajes. A veces se piensa que son solo unos pocos los que se verán afectados y se establecen los procesos de comunicación con ellos. Sin embargo, en una sociedad cada vez más conectada, hay múltiples actores interesados en participar y en que su opinión sea tomada en cuenta para definir las acciones de las empresas:

Quando se usan modelos de *stakeholders* en relaciones públicas, la compañía se piensa que está en el centro y desde ahí monitorea el entorno para identificar sus *stakeholders* y sus perspectivas. El siguiente paso es encontrar cómo comunicarse con ellos. Lo que se ignora son las redes y los procesos discursivos entre los agentes y el subtexto indicando que la opinión presentada es de interés común, por lo tanto que es un asunto de la esfera pública (Jensen, 2001, p. 144).

En materia de la responsabilidad de las empresas hacia su entorno, Jensen (2001) señala un cambio en el discurso y la forma en que la sociedad ve a las empresas. La *empresa económicamente exitosa pero socialmente inocente* persigue sus fines económicos y genera riqueza a nivel social. Es inocente, desde un punto de vista social, porque no es su tarea preocuparse por otros fines más allá de los económicos. Este modelo es casi inexistente en la sociedad actual. La *empresa económicamente exitosa y legal* supone que las leyes restringen la posibilidad de que ésta no haga daño a la sociedad. Por lo tanto, ser rentable y mantenerse en el marco de lo legal es suficiente. Por último, en el concepto de *la empresa económicamente exitosa, legal y responsable*, la organización ha perdido su inocencia, y aunque tiene que seguir siendo rentable y cumpliendo la ley, se

enfrenta a demandas del discurso público que activan imágenes de la empresa responsable. Es en este punto donde puede haber actores que no se estaban considerando dentro de los grupos de interés que están asegurando que la empresa sea vista bajo este tercer modelo (p. 138).

El concepto de la esfera pública, por lo tanto, es muy útil para entender qué espera la sociedad de las empresas. No es un público específico el que comienza a exigir que las empresas sean responsables hacia su entorno, es una fuerza mucho más generalizada y difícil de identificar.

En el caso de los emprendimientos sostenibles, el emprendedor ve su proyecto bajo el lente de empresa *económicamente exitosa, legal y responsable*. Su rol, por lo tanto, será alinear sus valores con las expectativas de la esfera pública.

### **1.6 La esfera pública actual y el consumo de información**

La esfera pública actual se caracteriza por ser un espacio de límites borrosos y por estar compuesta por esferas públicas parciales, caracterizadas por los temas que se discuten en cada uno de esos espacios. Existen por lo tanto, la esfera pública política y la esfera pública literaria (Haines 2013). Como espacio comunicativo va más allá de lo político y conecta las diferentes dimensiones de la sociedad que han cambiado en el tiempo para tener límites cada vez más difusos entre unas y otras.

La esfera pública conecta la cultura, la economía y la política y crea secciones en las que se intersecta con estos espacios. Las personas se organizan alrededor de intereses específicos como grupos sociales, y dentro de estos grupos asumen roles socio-económicos, socio-políticos o socio-culturales. El poder, en este contexto, se define como la organización de actores sobre medios que les

permiten controlar estructuras, influir procesos y decisiones de acuerdo a sus intereses (Fuchs, 2014).

Los límites entre las dualidades de la modernidad se han vuelto más efímeros y borrosos: tenemos situaciones en las que la distinción entre el ocio y el trabajo, el consumo y la producción, la vida pública y privada se han vuelto más porosos. Por ejemplo, el acto de transportarse de la casa al trabajo es un espacio que los individuos aprovechan para realizar actividades personales o del trabajo, apoyadas en herramientas tecnológicas (Fuchs, 2014). En este espacio pueden responder a correos electrónicos laborales, revisar en qué andan sus amigos por lo publicado en las redes sociales o hacer una llamada a cualquier lugar del mundo. De manera similar, los *freelancers* han convertido su casa en un lugar, tanto para el trabajo, como para el tiempo familiar; es decir, en un espacio efímero también.

En la línea de lo propuesto por Jensen, Haines (2013) argumenta que la esfera pública ya no es un espacio solo político y se complementa con una dimensión social, debido a que la publicación de opiniones no está relacionada solo con lo político. Esto significa que existen esferas públicas parciales. A través de la comunicación organizacional, las empresas existen como individuos en la esfera pública. La comunicación cumple un rol importante en la creación de la identidad organizacional y en cómo la esfera pública puede influir en la forma en que se administran las empresas desde la gerencia.

La comunicación moderna también transforma la esfera pública, pues la preponderancia del discurso visual sobre el argumentativo ha cambiado la manera en que se forma la opinión pública. Desde el siglo XVIII hasta mediados del siglo XX, los medios escritos eran medios de opinión. Los medios eran una expresión de la opinión pública. Hoy, en cambio, gracias a la televisión y las últimas tecnologías móviles, la información es instantánea y se presenta de manera simultánea al evento que reporta. Esta velocidad de la información lleva a que la

reflexión y los debates se den menos en los medios masivos (Haines, 2013), lo que significa que la opinión pública no se está viendo reflejada en dichos medios.

La teoría de la esfera pública hace también otra reflexión acerca de la manera en que las personas reciben y manejan la información, lo cual es muy importante para entender el entorno actual al que se enfrentan las organizaciones.

Las personas ya no necesitan los medios tradicionales para mantenerse informadas, y estos medios ya no pueden garantizar a las empresas que sus mensajes están llegando a un público específico. Los públicos están cada vez más segmentados y pueden buscar medios alternativos que les provean solo el tipo de contenidos que les interesa. El consumidor de información tiene la opción de personalizar los canales por los que la recibe hasta el más mínimo detalle. Kruckeberg y Vujnovic (2010), lo definen como...

La pérdida de los medios tradicionales del monopolio del conocimiento debido a un inmenso número de proveedores de contenidos aparentemente infinitos generados por usuarios, transportados por medio de canales de comunicación electrónicos que son tanto económicos como de fácil acceso, y que pueden surgir de cualquier usuario (conocido o desconocido, creíble o no), así como llegar a cualquier consumidor sin importar el tiempo o el espacio (p. 122).

Este mundo complejo alteraría la manera tradicional de identificar a los públicos y de crear mensajes específicos para dirigirles. Debido a la saturación de información con un flujo aparentemente infinito, los sistemas sensoriales de las personas se han apagado y en lugar de estar informadas, están buscando múltiples formas de satisfacer su deseo personal de ser entretenidas (Kruckeberg & Vujnovic, 2010, p.123). Muchas no buscan conocer la situación política de su país o el avance de las empresas, sino que prefieren el sin número de *reality shows* y

videos de *YouTube* que les hacen reír y que les distraen de los problemas de la vida diaria.

Ya no estamos en la época en la que se podía diseñar de manera segmentada un mensaje dirigido a audiencias o públicos. Es también difícil movilizar a las personas por una causa común, porque hay un sentido de que el “bien común” ha disminuido en el mundo virtual creado por los medios (Kruckeberg & Vujnovic, 2010). Siendo así ¿Qué pueden hacer las empresas para comunicarse con actores de interés? ¿Estarán estos públicos siquiera interesados en lo que las empresas tienen que decir?

Estamos enfrentados a un número infinito de públicos volátiles que se forman inmediatamente y de forma impredecible, y del mismo modo se desintegran. Pueden actuar de manera caótica y con un poder que no se había visto antes. En el mundo globalizado de hoy, el único verdadero público estratégico que puede ser identificado con certeza es el público general. Por lo mismo, es fundamental reconsiderar la importancia que se le ha dado al mismo. Los mensajes y el buen comportamiento de la organización con todos se convierten en lo más importante, por encima de la relación con unos públicos específicos (Kruckeberg & Vujnovic, 2010).

A pesar del beneficio, en materia de estrategia, de segmentar en públicos, hay que reconocer que en el mundo de hoy es cada vez más difícil identificar y llegar a aquellos grupos clave. Alinear los mensajes con el interés del público general, como proponen Kruckeberg y Vujnovic (2010), y poner especial atención a los mensajes, puede ser una manera de contrarrestar este fenómeno. Una alternativa puede ser crear mensajes dirigidos a los públicos identificados, pero procurar a la vez que esos mensajes sean entendibles por un grupo más amplio.

Las teorías de la esfera pública y la comunicación al público general plantean unas reflexiones muy válidas sobre el entorno de hoy. Sin embargo, en materia práctica, no proponen estrategias que los departamentos de relaciones públicas puedan

aplicar para llegar a quienes necesitan. Por lo mismo, se considera que un modelo mixto, donde se continúen segmentando los grupos de interés en públicos, pero también se tengan en cuenta las dinámicas de la esfera pública, puede ser lo más apropiado para una estrategia de relaciones públicas exitosa, también en el caso de los emprendimientos sostenibles.

## **Capítulo 2**

### **Entendiendo el entorno: la clase creativa y su relación con el deporte**

Con el propósito de entender el entorno en el cual existen los emprendimientos sostenibles, en este capítulo se introducirá un concepto cultural que define la sociedad de hoy y su involucramiento con las acciones de las empresas. Uno de los roles más importantes del relacionista público y del comunicador es el de “intérprete de la cultura” para lograr una sinergia entre los miembros de una comunidad y la organización (Ferrari & França, 2011, p. 103). De ahí que un emprendimiento sostenible necesitará de las comunicaciones y las relaciones públicas para ser exitoso cuando busca incidir en los procesos de opinión que ocurren en la esfera pública.

Como se mostró en el capítulo anterior, el funcionamiento de la esfera pública y los asuntos que se discuten en dicho espacio varían a lo largo del tiempo. La forma en que la sociedad se define y aquellos valores que defiende como los principales marcan la era histórica. En el mundo contemporáneo, se argumentará que la creatividad y los valores como la tolerancia y la diversidad juegan un papel fundamental en la definición de la sociedad.

La ciudad es el principal lugar donde suceden los procesos creativos que están influyendo en el éxito del desarrollo de las regiones. Hacer parte de esta dinámica de desarrollo es una oportunidad única para incidir en el crecimiento de las economías nacionales y, al entender estas dinámicas, las comunicaciones pueden llegar a ser más efectivas.

Después de presentar el concepto de clase creativa y su aplicación local en Colombia, en esta sección se discutirá el importante rol que juegan el ejercicio y el deporte en la vida del grupo que estamos analizando en este trabajo de investigación.

## 2.1 La clase creativa

Ihlen (2008) resalta la importancia de entender a la sociedad con la que se deben relacionar las empresas y cómo lo que es considerado un comportamiento adecuado de las mismas es una construcción social que varía con la cultura y el tiempo. Con el fin de contrarrestar lo efímero de la esfera pública, entendido como los límites difusos entre los espacios públicos y privados, y generar herramientas útiles para que los profesionales de las comunicaciones puedan relacionarse con la sociedad como un todo, se integra en este trabajo el concepto de la clase creativa, tomado del urbanista y economista Richard Florida (2006). Éste, en especial, es relevante en la comunicación de los emprendimientos sostenibles, ya que el mundo está cambiando de una economía basada en aportes físicos, como capital y trabajo, a una economía cimentada en aportes intelectuales, como la creatividad humana (Florida, 2006).

Richard Florida es director del *Martin Prosperity Institute* de la Escuela de Administración de la Universidad de Toronto. Trabaja con gobiernos y empresas alrededor del mundo para determinar las características que hacen de los espacios y las comunidades algo atractivo para los mejores y los más inteligentes. Florida propone la teoría de la clase creativa que se refiere al sector creativo de la economía que incluye ciencia, tecnología, innovación, arte, cultura, música, diseño, entretenimiento y las profesiones basadas en el conocimiento (Florida, 2006).

En la revisión de bibliografía sobre la clase creativa no se encontraron otros autores diferentes a Richard Florida que desarrollen este concepto en profundidad. Los otros autores revisados vuelven a Florida como autoridad máxima en el tema. Por esta misma razón, Florida es central en este trabajo.

De acuerdo con sus estudios, la clase creativa está compuesta por individuos que se ocupan de resolver problemas complejos, que requieren un alto nivel de criterio

independiente, y que tienen altos niveles de educación o capital humano (Martin, Florida, Pogue & Mellander, 2015). Es importante resaltar que la clase creativa va más allá de los sectores que normalmente entendemos como creativos, como son el arte, el diseño, la música, el teatro o el cine, entre otros. Ser creativo se define como la habilidad de resolver problemas complejos. Por lo tanto la ciencia, la tecnología, las finanzas y la consultoría, entre otros campos, también pertenecen a este grupo de la clase creativa.

La razón por la cual las personas se concentran en un sitio no tiene que ver solo con trabajos y oportunidades de trabajo; tampoco se explica por las comodidades o por el estilo de vida que ofrece el lugar. Cuando las personas creativas se juntan, generan un enorme apalancamiento económico y ventajas productivas. Al juntarse se vuelven más creativas y complementan sus habilidades y talentos. Todo esto lleva a un crecimiento económico robusto. En el contexto económico actual, caracterizado por la globalización, Florida argumenta que el crecimiento económico es simple y está asociado a las tres T: tecnología, talento y tolerancia (Florida, 2006).

Florida propone una medición de tolerancia que combina la concentración de *gays* y lesbianas combinada con la concentración de individuos empleados en las artes, diseño y profesiones relacionadas. Lo llama el *Gay and Bohemian Index*. La ubicación de estos grupos refleja bajas barreras de entrada para el capital humano. Se caracteriza por atraer un amplio rango de talento en materia racial y étnica. Estos lugares, y los grupos de personas que ahí se concentran, reflejan valores como mente abierta, meritocracia, orientación al riesgo y libre expresión (Martin, Florida, Pogue & Mellander, 2015).

Los economistas reconocen que la diversidad es un factor importante para el desarrollo económico, pero suelen referirse a la diversidad de firmas o industrias. Las nuevas ideas son generadas de manera más eficiente en lugares donde distintos tipos cognitivos son tolerados. La tolerancia o apertura a la diversidad, es

una fuente adicional de ventaja competitiva que se desarrolla junto a la tecnología y al talento. En su trabajo, Florida ha encontrado que existe una alta correlación entre los lugares que son abiertos a inmigrantes, artistas, *gays*, bohemios, y diferentes razas y lugares con un alto crecimiento económico. Los economistas hablan de la importancia de que las industrias tengan bajas barreras de entrada, para que nuevas firmas puedan entrar. De manera similar, es importante que un lugar tenga bajas barreras de entrada para las personas. Un lugar donde los nuevos son aceptados fácilmente, es un lugar que gana una ventaja creativa. Dichos lugares tienen mayores posibilidades de atraer y retener a todo tipo de personas que impulsan la innovación y el crecimiento. Complementario a esto, la apertura a las poblaciones *gay* y bohemias también da una señal, pues las regiones en las que habitan tienen mayor probabilidad de proveer un ambiente abierto a la innovación, al emprendimiento y a la formación de nuevas firmas (Florida, 2012). La concentración de este grupo de personas creativas, abiertas a la innovación y al cambio, que además tienen un alto poder económico, se traduce en influencia a diferentes actores en la sociedad, incluidas las empresas. Por lo mismo, la clase creativa se ha convertido en un importante motor de opinión.

Hace unos años, el ritmo de la vida estaba estructurado por los valores y las normas de las organizaciones y empresas. Las personas debían llegar a su trabajo a una hora específica y permanecer ahí por lo menos ocho horas de corrido. Complementario a esto, las ciudades medían su éxito por el número de sedes corporativas que escogían establecerse en su ciudad. Hoy en día, aunque las empresas siguen siendo importantes, ya no dominan en las decisiones. Hoy son las personas las que son claves, ya que como fuentes de creatividad, son el recurso crítico de esta nueva era.

Anita Roddick, fundadora de *The Body Shop*, es un ejemplo de cómo una empresa puede ser una máquina de comunicación que va más allá de los productos que comercializa. Ella cree que las empresas tienen el poder para hacer el bien, razón por la cual en la misión de su empresa se compromete a dedicar el negocio a la

búsqueda del cambio social y ambiental. Las tiendas y los productos son usados para ayudar a comunicar asuntos de derechos humanos y medio ambiente (*The Body Shop*, 2015). Roddick es un claro ejemplo de un emprendedor sostenible, y de cómo sus mensajes, no sólo sus productos, se convirtieron en una empresa multimillonaria.

Florida caracteriza a este grupo de personas como una clase, debido al impacto que tienen en la economía y en la sociedad de la que hacen parte:

Como sucede con las otras clases, el factor de definición es económico. Así como la aristocracia en la época feudal basaba su poder e identidad en el control hereditario de la tierra, y la burguesía por el rol de sus miembros como comerciantes o dueños de fábricas, la clase creativa deriva su identidad del rol de sus miembros como proveedores de creatividad (Florida, 2012, p. xxi).

La creatividad, un intangible, es un factor de producción para la clase creativa. Sus miembros son remunerados por usar su mente y sus habilidades sociales y cognitivas para generar valor. En ese sentido, la creatividad es definida por Florida de la siguiente manera:

La creatividad involucra la habilidad de sintetizar. Es cuestión de revisar información, percepciones y materiales y proponer una combinación que sea nueva y útil. Una síntesis creativa puede resultar en productos tan variados como un invento práctico, una teoría o un *insight* que pueda ser aplicado para resolver un problema, incluso una obra de arte que pueda ser apreciada estéticamente” (Florida, 2012, p. 18).

Al ver la variedad de profesiones que pertenecen a la clase creativa, además de la amplitud de la definición de creatividad de Florida, se entiende que es un grupo amplio de personas, con un impacto fundamental sobre la economía y las

dinámicas de la opinión pública. Incluso Florida define el emprendimiento como una “forma de creatividad económica” (2006, p. 20).

El argumento fundamental de Florida es que cuando las personas creativas se juntan, el efecto multiplicador es exponencial, y el resultado mucho mayor que la suma de las partes. Estar en un clúster los hace más productivos a nivel individual. Como resultado, alcanzan a desarrollar una creatividad colectiva y a generar riqueza económica. Los valores que caracterizan la clase creativa son los siguientes:

*Individualidad:* Son adversos a conformarse con las directivas institucionales u organizacionales y se resisten a las normas tradicionales. Los miembros de la clase creativa buscan crear identidades individuales que reflejan su creatividad (Florida, 2012).

*Meritocracia:* Quieren salir adelante porque son buenos en lo que hacen. Están motivados por el respeto de sus pares.

*Diversidad y apertura:* Diversidad es algo que aprecian en todas sus manifestaciones. Como revelaron los grupos focales y entrevistas de Florida, los miembros de esta clase prefieren las organizaciones y ambientes en los que ellos sienten que cualquiera puede pertenecer y ser exitoso. A pesar de que favorecen la apertura y la diversidad, es en cierto grado, una diversidad de élites, con espacio limitado para los altamente educados y creativos.

En materia de incentivos, más que por el dinero, los trabajadores de la clase creativa están motivados por las recompensas intrínsecas de su trabajo, que surgen de su propia creatividad. El producto derivado de su creatividad es su motivación misma, y el dinero no es el factor decisivo de sus elecciones de vida. La clase creativa quiere que sus ideas tengan un impacto en el mundo real y en

materia laboral quieren tener la libertad y la flexibilidad para desarrollar proyectos e intereses por fuera de su trabajo (Florida, 2012).

Una de las principales diferencias de la sociedad actual, comparada con la sociedad de hace unos años, es el choque entre la creatividad y las organizaciones (Florida, 2012). Hoy en día, las personas necesitan ambientes y organizaciones que les permitan ser creativas, y el impacto que han tenido en las empresas se ve reflejado en la nueva forma de vestir, los nuevos horarios y normas que rigen los espacios de trabajo. Incluso personas en posiciones de autoridad están vestidas de manera informal, con lo que hace unos años se asociaba con ropa juvenil y de fin de semana. Además de esto pueden entrar y salir del trabajo a su antojo, ya que son medidos por sus resultados y se entiende que los procesos creativos requieren estructuras más flexibles.

La forma en que la clase creativa entiende el concepto de tiempo es fundamental para identificar sus preferencias. Debido a que sus miembros tienden a estar presionados por el tiempo, tratando de balancear su trabajo, su familia y su descanso, existe la percepción de que el tiempo libre es cada vez más valioso. Asignan un costo creciente a cada minuto que pasan por fuera del trabajo y de las obligaciones del día a día y buscan un tiempo de ocio de muy alta calidad (Florida, 2012).

Para sus miembros, las experiencias tienen un alto valor. Se busca tener una vida más creativa, llena de experiencias más intensas, de mayor calidad y multidimensionales. Existe la sensación de que las experiencias son pocas y por lo tanto deben ser las mejores posibles: hay una obsesión por aprovechar al máximo el tiempo. Esto significa experiencias interactivas, donde el miembro de la clase creativa juegue un rol fundamental y sienta que es el mejor uso de su tiempo. Están orientados a experiencias activas y auténticas, en las que puedan participar. En términos prácticos, esto significa correr, escalar o montar en bicicleta en lugar de ver un partido en televisión (Florida, 2012).

La preferencia que tiene la clase creativa por deportes como estos, se debe a que a través de ellos puede entrar en otro mundo, independiente a su día a día, y explorarlo y experimentarlo mientras hace una actividad que es un reto en sí misma (p. 145).

Dados sus intereses, los deportes se convierten en parte fundamental de sus vidas. Los deportes en grupo son competitivos: es uno contra el oponente. Los deportes de aventura, en cambio, consisten en poner a la persona contra el reto, contra la naturaleza, contra sus propios límites físicos y mentales. Muestra de esto es el éxito de los aparatos para monitorear el ejercicio. Quien los usa puede comparar sus tiempos de hoy con los de otros días, sus mejoras y las distancias acumuladas. Hay un interés en vencerse a sí mismo y llegar cada día más lejos. Los retos y los límites son personales.

En nuestro entorno más inmediato en Latinoamérica se ha venido trabajando el concepto de clase creativa desde iniciativas públicas y privadas. En vista de la relevancia que éste ha venido teniendo en los últimos años en dicho contexto, a continuación se expondrá su aplicación a dicha región. Seguidamente se profundizará en la relación que existe entre la práctica deportiva y la clase creativa, dado que el caso que acá se estudia está relacionado con un emprendimiento en el sector de las bebidas funcionales para un mejor desempeño del deporte.

## **2.2 Acercamiento a la clase creativa desde nuestra realidad**

El concepto de clase creativa tiene una resonancia global y las características de sus miembros se podrían extrapolar al caso colombiano, pues se observan en las actitudes y comportamientos de algunos ciudadanos del país. Con el ánimo de emprender un análisis sobre la manera como se presentan esas características en nuestro entorno, se introduce aquí lo estudiado para Colombia a nivel específico.

Felipe Buitrago Restrepo e Iván Duque Márquez (2013) presentan el concepto de la economía creativa, como una enorme riqueza basada en el talento, la propiedad intelectual, la conectividad y la herencia cultural de la región latinoamericana.

Latinoamérica y el Caribe tienen recursos de talento creativo y de patrimonio cultural que pueden significar una ventaja competitiva. De manera similar a Florida (2012), quien definía la creatividad como la habilidad de sintetizar, Buitrago y Duque (2013) llaman a los productos de la creatividad *mentefacturas*, “los bienes y servicios que como el arte, el diseño, los videojuegos, las películas y las artesanías, llevan consigo un valor simbólico intangible que supera su valor de uso” (p. 72).

América Latina y el Caribe tienen lo que los economistas llaman un bono demográfico, lo que significa que

...la dinámica de crecimiento poblacional favorece que el número de personas que integra el mercado laboral sea mayor que la necesidad de expandir servicios básicos de asistencia social, permitiendo enfocar más recursos al aumento de productividad para el largo plazo, expandiendo la clase media y reduciendo la pobreza de forma sostenible” (Buitrago & Duque, 2013, p. 73).

De acuerdo con ellos, la región tiene una oportunidad importante de desarrollo, y en él la creatividad debe jugar un rol fundamental.

Latinoamérica enfrenta el hecho de que competir por mano de obra barata con Asia no es viable y los niveles de industrialización y urbanización de la región ofrecen poco margen de crecimiento. Cobrar el bono demográfico de la región requerirá que el conocimiento sea la base del crecimiento (Buitrago & Restrepo, 2013). Como explicaba Florida (2012), en una economía basada en la creatividad,

las personas son remuneradas por usar su mente y sus habilidades sociales y cognitivas para generar valor.

El reto que enfrentan los países de esta región es crear un ambiente conducente a la reproducción del capital intelectual: “más y más países facilitan los procesos para atraer a las personas con talento (la demanda es creciente): es necesario asumir un compromiso serio para convencer a ese talento de quedarse, de hacer parte de nuestros planes de desarrollo” (Buitrago & Duque, p. 79). Similar a lo propuesto en los estudios sobre la clase creativa, los gobiernos tienen un rol en crear lugares tolerantes, diversos y abiertos a la creatividad; lugares donde las personas creativas de todo tipo quieran vivir.

Los ambientes creativos se debe caracterizar por ser cautivadores de manera permanente a propios y a extraños talentosos y a empresas intensivas en talento. Los individuos de la clase creativa en Latinoamérica deben contar, además, con una formación profesional de alto nivel (Buitrago & Duque, 2013).

Además de acercar la realidad de la clase creativa al caso específico de Colombia, y su capital Bogotá, los análisis de Buitrago y Duque (2013) han mostrado que Latinoamérica está en un momento histórico donde aprovechar su potencial creativo puede tener efectos muy positivos en su desarrollo. El potencial que tiene Latinoamérica es visible en la mejoría en la seguridad en Colombia, que se revierte en la capacidad de atraer inversión extranjera. También en el hecho de que Brasil haya sido sede del Mundial de Fútbol y de los Juegos Olímpicos; ambas actividades con impacto en la inversión en turismo, transporte e infraestructura de ese país. Además, la región ya cuenta con tres miembros en la OCDE, y Colombia se encuentra en el proceso de aplicación, para hacer parte de ese club de países que se conocen por ser ejemplo en materia de política pública y de competitividad (Grant Thornton, 2015).

Considerando el potencial que presenta Latinoamérica, la economía creativa es una realidad que está sucediendo en varios niveles de la sociedad y que influye en la manera en la que se están definiendo las ciudades. Siendo así, entender estas dinámicas de creatividad es de alto interés para los emprendimientos sostenibles y para los procesos de comunicación que se lleven a cabo para estar conectados con la sociedad.

### **2.3 El deporte como catalizador de creatividad**

El deporte juega un rol fundamental en el estilo de vida de los miembros de la clase creativa. En las investigaciones estadísticas de Florida (2012), las ciudades con habitantes en mejor estado físico también tenían indicadores de salario e ingresos más altos, mayor número de residentes con un grado universitario, mayores niveles de innovación, más compañías de alta tecnología y un mayor porcentaje de trabajadores de la clase creativa que otras metrópolis con habitantes en menor estado físico. ¿Cuál es el rol del deporte para la clase creativa?

La obsesión de la clase creativa con el *fitness*<sup>6</sup> va más allá de su preocupación con la salud. Al ser económicamente móviles y emprendedores, los miembros de la clase creativa también pasan bastante tiempo haciéndose publicidad a sí mismos ante posibles empleadores, socios o clientes. La imagen que los miembros de la clase creativa presentan a sus públicos de interés es muy importante, ya que están en el proceso de vender ideas y productos que reflejen quienes son ellos como personas. Estudios muestran que las personas que están en forma son percibidas no solo como mejor presentadas, sino como más confiables que sus contrapartes en menos forma (Florida, 2012).

---

<sup>6</sup> “Préstamo del inglés ‘estado o condición de estar físicamente sano, especialmente como resultado de ejercicio o de nutrición adecuada’ y por metonimia el ejercicio físico que permite conseguir este estado” (Diccionario Google, 2016).

Complementario a esto, para la clase creativa, las líneas entre el trabajo y el tiempo libre son cada vez más borrosas. Las actividades de ocio se llevan a cabo, no por su propio fin, sino para enriquecer la experiencia creativa, lo que significa que hacen parte de su trabajo creativo (Florida, 2012). Las actividades por fuera del trabajo son fundamentales para el proceso creativo que el miembro de dicha clase llama trabajo. La mente sigue trabajando para poder producir su resultado de creatividad.

Ya que el tiempo por fuera del trabajo es cada vez menor, también es más valioso. Por lo tanto, los miembros de la clase creativa buscan empaquetar la mayor cantidad de experiencias en una unidad de tiempo. La esencia de escalar, caminar y una serie de deportes que prefieren, se caracterizan por ser espacios gracias a los cuales se ingresa en otros mundos, alejados de la realidad del trabajo del día a día, para explorarlos y experimentarlos mientras se realiza una tarea que es retadora en sí misma (Florida, 2012).

En el caso de escalar, por ejemplo, se está en movimiento cada minuto. El paisaje es variado y cambiante; el mundo se desdobra alrededor. Escalar provee un involucramiento continuo físico y mental. Sin embargo, el involucramiento mental al escalar, tan intenso como es, se convierte en un profundo escape del trabajo. De manera similar al estar sobre una bicicleta, la persona se enfoca en pedalear metiéndose en un ritmo, desconectándose de lo que tenía en la mente, botando la “basura mental”. Los compartimentos de la mente se desocupan mientras que el cuerpo, la infraestructura esencial que sostiene la mente, se revigoriza (Florida, 2012).

Para la clase creativa el deporte es tanto escape como parte de su trabajo, pues es fundamental para el éxito del proceso creativo. Sus miembros buscan un espacio por fuera del trabajo para realizar la actividad, pero la transformación que tiene en ellos el deporte permea cada vez más sus actividades laborales. El

deporte es físico, pero la mente juega un rol fundamental para alcanzar las metas y retos. Además, la mente se ve transformada por el deporte. Un cuerpo en su estado óptimo es una herramienta de trabajo para la clase creativa: “Estar en forma genera más energía, mayor resistencia y mayor flexibilidad – ayuda a optimizar el cuerpo para un mayor tiempo de trabajo creativo” (Florida, 2012, p. 143).

Los lugares de trabajo se han visto transformados por la clase creativa, que exige una mayor flexibilidad horaria, en la manera de vestir y en la libertad de expresar sus ideas. La importancia de la creatividad en el trabajo también ha significado que al salir de las puertas de la oficina física no se deja de trabajar. Además de la tecnología que les permite estar conectados cada momento, los miembros de la clase creativa terminan complementando y alimentando su trabajo creativo con sus actividades de ocio, las cuales incluyen el deporte. El proceso mental durante el deporte termina siendo parte de su trabajo y motor de su creatividad.

A nivel científico y biológico, también se ha venido analizando el efecto del deporte en la mente. Estudios demuestran, por ejemplo, que el ejercicio puede aumentar la facilidad del cerebro de regenerarse y la creación de nuevas conexiones neurológicas (Molteni, Zheng, Ying, Gómez-Pinilla & Twiss, 2004). El ejercicio físico muestra ser positivo no solo para la salud corporal sino también para la mental. Otros estudios muestran además, el efecto antidepresivo que puede tener la actividad física, asociado a un aumento de la regeneración celular del hipocampo, la zona del cerebro encargada del aprendizaje y la memoria (Bjornebekk, Mathé & Brené, 2005).

Para presentar un caso de cómo el deporte permea el proceso creativo de un miembro de esta clase, se hará referencia al testimonio del reconocido chef español, Paco Roncero, a partir de lo que él mismo ha publicado en su libro *Correr, Cocinar y Ser Feliz* (2014). A pesar de su éxito profesional como cocinero,

Roncero se da cuenta de que con sus 114 kilos, su salud se está viendo perjudicada y decide reorganizar sus prioridades:

Para mí lo más importante siempre fue mi trabajo e incluso muchas veces lo puse por delante de la familia, pero con los años aprendí que al igual que cuando creo un plato o un menú de degustación, lo más importante es la proporción. En la vida diaria pasa exactamente igual. La proporción en el plato es el equilibrio entre el ingrediente principal, la guarnición y la salsa. En la vida real está la familia, el trabajo, tus *hobbies*, el deporte y, sobre todo, la salud (Roncero, 2014, p. 9).

Como chef de alto nivel, la competitividad está en su sangre. La primera vez que salió a trotar empezó a sudar sin parar y a los ocho minutos tuvo que detenerse, con la sensación de haber hecho un tramo larguísimo. Otro chef que lo acompañaba lo miró y le dijo “¡Pero si yo aún no he calentado!” Esta frase despertó en Roncero, de nuevo, su competitividad deportiva: “Cabreado y jadeante le desafié: Mañana vuelvo” (p. 17).

Al día siguiente, cuando salió a trotar de nuevo, experimentó precisamente lo señalado por Florida (2012) en sus definiciones sobre la clase creativa: lo más importante es la superación del reto y de uno mismo. Roncero describe esta experiencia así:

El recorrido fue el mismo que el día anterior, pero al sobrepasar el punto donde un día antes había arrojado la toalla sentí el subidón de comprobar cómo superaba mi propio límite. (...) Podría parecer poca cosa, pero qué importantes fueron aquellos dos minutos, porque la superación en el entrenamiento como en la vida es fundamental. Salir de tu zona de confort para hacer un minuto o dos más (p. 44).

Roncero decidió contratar un entrenador personal y tomarse en serio el ejercicio. Rápidamente lo que hacía en el camino al trotar empezó a influir en su trabajo y en su proceso creativo: “Yo seguía con las pesas y la cinta y aunque cuando me miraba al espejo, físicamente apenas había cambiado, la transformación se estaba produciendo. Como en la cocina, los cambios son lentos pero decisivos” (Roncero, 2014, p. 109). De manera similar, cuando no recibió su segunda estrella Michelin reflexionó basado en lo que había aprendido del ejercicio: “este año no lo había conseguido, pero ya vendría el próximo. Y me dije a mi mismo que había que seguir trabajando y entrenando, porque todo era una carrera de fondo” (p. 112).

A pesar de que el deporte es una actividad física, la mente juega un rol fundamental. Roncero lo describe así: “Una vez que el cuerpo haya asimilado esa carga progresiva se está listo para hacer un buen fondo. Y para este tipo de entrenamiento, el músculo más importante es el cerebro. Así que no son tus piernas, ni tu corazón, sino tu mente la que te lleva al éxito o al fracaso” (p. 113).

La importancia del descanso también aparece en las reflexiones de Roncero. Florida (2012) explicaba cómo para la clase creativa es fundamental el tiempo de ocio como parte del proceso creativo. No es independiente del mismo. En palabras de Roncero:

Yo ignoraba la importancia del “entrenamiento invisible”, es decir, el descanso. Para que un cuerpo asimile el entrenamiento realizado debe parar, y así, tras dos semanas de trabajo intenso se requieren otras dos de descanso. En los trabajos creativos ocurre algo similar aunque suene extraño (Roncero, 2014, p. 118).

La forma de ver la vida y su trabajo se vio transformada por el ejercicio: “Afronto cada día mi entrenamiento y mi trabajo con esfuerzo pero sin perder de vista el placer de conseguir que algo cambie, dentro de mí y a mi alrededor” (p. 339). El proceso de cambio y de transformación es parte de su creatividad. Su misión es

precisamente ofrecer innovaciones en la cocina a sus comensales y cambiar la manera en que las personas viven la experiencia de comer. Roncero hace una reflexión final sobre la creatividad muy en línea con lo propuesto por Florida:

La creatividad es como la energía, no se agota. Pero hay que alimentarla cada día y esto no se hace desde un despacho, ni detrás de un fogón. No por trabajar más horas eres más eficiente ni eres mejor directivo, ni por supuesto, mejor cocinero. Lo importante es sacar el máximo partido de hasta el último minuto de entrenamiento, en el trabajo y en la vida, para conseguir llegar a cumplir tus objetivos sin imposiciones, obligaciones ni perjuicios (Roncero, 2014, p. 340).

Roncero vive la creatividad a través de la cocina. Sin embargo, tener su cuerpo en forma y vivir el compromiso del ejercicio influyen en sus resultados como chef. El deporte es uno contra el reto, y el espíritu competitivo se vive de manera muy similar a como sucede en el trabajo. El deporte es también un escape, una manera de limpiar la mente, un descanso que es fundamental para el proceso creativo en la cocina. Los límites entre el trabajo y el ocio son cada vez más borrosos y el tiempo libre se usa también para regenerar la mente a través del ejercicio físico. Para la clase creativa el deporte es un catalizador de creatividad.

### Capítulo 3

#### Modelo de *stakeholders* y esfera pública para proyectos de emprendimiento con enfoque sostenible

A partir de lo expuesto en el capítulo uno sobre los modelos de mapeo de *stakeholders* y esfera pública, y lo presentado en el capítulo dos sobre el concepto de clase creativa, en este capítulo se introducirá un modelo para mapear públicos, dirigido a un proyecto de emprendimiento con enfoque sostenible. En dicho modelo se integra el concepto de esfera pública al mapeo de *stakeholders*, y se introduce el concepto de esfera pública asociado al análisis del concepto de clase creativa.

Después de introducir el modelo, se presentará el caso de PX, bebida funcional para deportistas a base de panela, en el cual será aplicado el mapeo de públicos que aquí se propone, para responder dos preguntas: a) ¿Qué esperan los públicos de su relación con la empresa que empieza a crearse? y b) ¿Qué espera la esfera pública de la clase creativa de la empresa? Después de esto se presentará la metodología de investigación por medio de la cual se busca verificar el modelo y responder a la siguiente hipótesis: si la empresa se relaciona con los *stakeholders* elegidos por el emprendedor de manera efectiva y responsable, logrará también cumplir con las expectativas de la esfera pública de la clase creativa y será validada por la sociedad como legítima.

En la práctica de las comunicaciones y las relaciones públicas, tanto el modelo de *stakeholders* como el de esfera pública tienen unas ventajas. Sin embargo, si se toma cada uno de ellos de manera independiente, se encuentra que presentan vacíos: el modelo de *stakeholders* deja algunos procesos de formación de la opinión pública por fuera y el modelo de esfera pública tiene complicaciones en la práctica, ya que se intenta influir en la opinión pública como un todo y comunicar temas de la empresa que sean de interés general. Por lo tanto, para el caso de los emprendimientos sostenibles que acá se analiza, se busca proponer un modelo que integre ambas perspectivas.

La teoría de los *stakeholders* ha evolucionado desde la perspectiva inicial de la estrategia de la organización, donde el único fin era la rentabilidad. Hoy se busca tener en cuenta también enfoques desde la ética empresarial y desde la responsabilidad social. Ir más allá de los fines económicos es una exigencia que hace la sociedad a las empresas y es imposible operar sin evaluar los otros impactos que éstas tienen en sus grupos de interés.

Quienes toman decisiones asociadas a la gestión de los grupos de interés, en especial los gerentes y comunicadores, tienen una responsabilidad moral hacia su entorno. Los profesionales de relaciones públicas son los principales consejeros en esta materia, y deben encontrar metodologías para un manejo de los *stakeholders* que beneficie el interés común. En el caso de los emprendedores sostenibles, hay una serie de valores y filosofías que actúan como el lente para la definición de los públicos, teniendo en cuenta el tipo de impacto que quieren tener y las oportunidades que encuentren para su negocio.

Para estas situaciones, Raupp (2004) recomienda seguir un modelo integrado donde las relaciones públicas tienen una función social, asociada a la esfera pública, y una función organizacional, relacionada con el modelo de *stakeholders*: “Representan dos dimensiones de la comunicación pública: una siendo la dimensión estructural y la otra relacionada a la teoría de la acción” (p. 315). En otras palabras, por medio del modelo de *stakeholders* la empresa se relaciona y comunica con grupos específicos. La comunicación con la esfera pública, por su parte, está más relacionada con el rol de la empresa en la sociedad y su responsabilidad con la misma.

En el caso del modelo de *stakeholders* se utilizará el propuesto por Grunig y Repper (2008), complementado con la dimensión de la filosofía e impacto de Schlange (2006). En el caso de la esfera pública, se utiliza el modelo de Jensen (2001) como base, introduciendo la *esfera pública de la clase creativa* para

visibilizar el proceso social que está afectando tanto la vida privada, como literaria y pública de las personas en la actualidad, debido a los nuevos valores y preferencias definidos por la sociedad de hoy. Se tienen en cuenta también autores más modernos para la definición de las dinámicas de la esfera pública actual y su impacto en los procesos de comunicaciones de las empresas.

### **3.1 Importancia del modelo de *stakeholders***

Como se presentó previamente, la organización escoge sus mercados para cumplir con su misión mientras que los públicos, por el contrario, se organizan alrededor de cuestionamientos y buscan las organizaciones para generarles dichos cuestionamientos (Grunig & Repper, 2008). En el proceso de decidir si comunicar o no acerca de un cuestionamiento específico, las personas primero reconocen el problema, luego eligen involucrarse cuando tienen una conexión con la situación, y por último, identifican las restricciones para decidir si serán eficaces al ejecutar dicha comunicación. Siendo así, es posible predecir cuándo y sobre qué se van a comunicar los diferentes grupos (Grunig & Hunt, 2008).

En este trabajo se propone que hay un gran beneficio al aplicar la teoría de segmentación de públicos de Grunig y Repper (2008) a un proyecto de emprendimiento con enfoque sostenible, debido a las condiciones de entorno que enfrentan las empresas actuales, incluso desde sus inicios. Definir una estrategia de relaciones públicas desde la concepción de un negocio agregará un valor significativo porque la empresa tendrá un plan sistemático para relacionarse con sus *stakeholders*, definirá su personalidad y los valores por los que quiere ser reconocido y será consistente entre la historia que cuenta como empresa y los productos que comercializa. A este modelo se agrega el componente de filosofía e impacto propuesto por Schlange (2006), debido al importante rol que cumplen los principios del emprendedor en la definición de los públicos del proyecto de nueva empresa.

En un emprendimiento, las relaciones con los grupos de interés están en el proceso de formación. Como consecuencia, los emprendedores, a diferencia de los gerentes, tienen mayor potencial de escoger qué relaciones quieren establecer y cuáles no. Además, intentarán elegir aquellas opciones que ofrezcan las mejores oportunidades para transformar sus ideas de negocio en acción (Schlange, 2006). Sumados a la legitimidad, Schlange propone dos atributos adicionales para el análisis de las relaciones con grupos de interés en emprendimientos sostenibles: filosofía e impacto. La filosofía se refiere a la manera de ver el mundo del emprendedor y el sistema de valores personales que se ven plasmados en el negocio que está formando. Impacto es el valor creado por el negocio y el alto potencial de cambio económico, social y ecológico que tendrá para la sociedad. La legitimidad, filosofía e impacto serán las tres dimensiones que servirán como criterios para la selección de los *stakeholders* de un emprendimiento sostenible.

El modelo propuesto en este trabajo, supone, por lo tanto, que el relacionamiento del emprendimiento sostenible con sus públicos es activo, no pasivo. El emprendedor no espera a que se formen los públicos alrededor de su empresa, sino que los escoge activamente. El lente de la filosofía y el impacto permite que el emprendedor elija aquellos grupos con los cuales se quiere relacionar y es ante ellos que validará su empresa como responsable.

Los emprendimientos sostenibles tienen varios *stakeholders* como son sus empleados, proveedores, entes regulados, entre otros. Estos públicos, sin embargo, se organizan alrededor de la empresa sin ser escogidos por el emprendedor. Para el propósito de este modelo, el enfoque es en los *stakeholders* que el emprendedor escoge, pues es ahí donde hay una oportunidad de ser más proactivos en el manejo de las relaciones y las comunicaciones de la empresa.

### **3.2 Importancia de la esfera pública de la clase creativa**

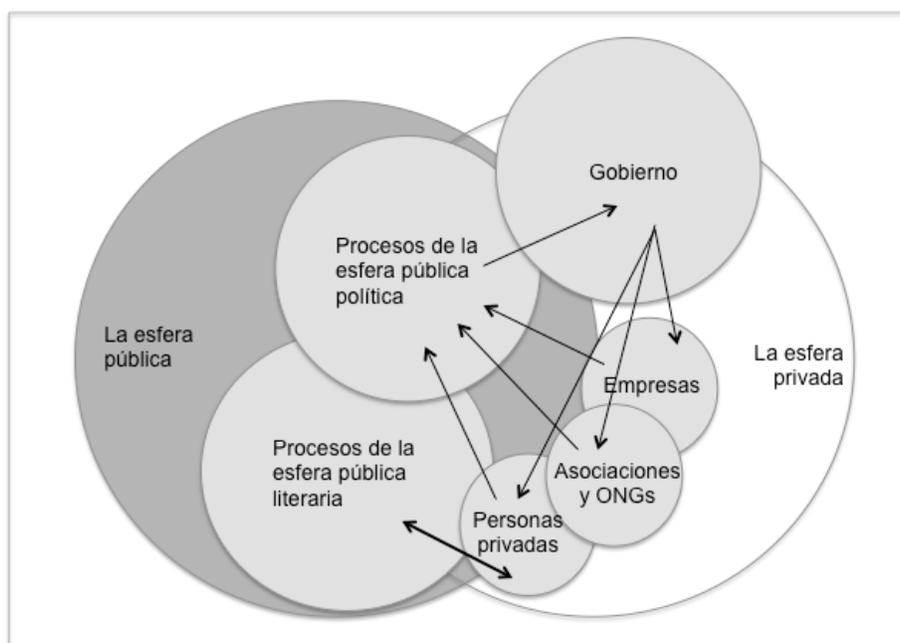
Como se explicó anteriormente, para hacer realidad la sociedad burguesa fueron necesarias dos esferas públicas: la esfera pública literaria y la esfera pública política (Jensen, 2001). Ambas esferas públicas existen por fuera del ámbito político y privado. Una persona participa en los tres espacios (privado, público político y público literario) en momentos diferentes de su vida. La esfera pública literaria se define como:

El proceso de convertirse en una persona culturalmente educada por medio de la discusión de arte, novelas y obras literarias como un medio de realizarse como persona en las perspectivas más amplias de la moralidad, los sentidos y las emociones encontradas en la literatura y el arte (Jensen, 2001, p. 134).

Por su parte, la esfera pública política es un espacio compuesto por hombres, dueños de propiedades que se reunían en público a discutir asuntos de interés común. Era pensado como un espacio crítico y a la vez como la base para la legitimidad del gobierno (Jensen, 2001). Hoy las personas continúan reuniéndose para discutir sobre su vida diaria y se van formando opiniones y consensos en torno de lo que es esperado y de lo que no, de parte de diferentes organizaciones en la sociedad, y si no lo hacen cara a cara, lo hacen en las redes sociales.

Sumado a lo anterior, la esfera pública varía a lo largo del tiempo dependiendo del momento histórico que está experimentando la sociedad. En la actualidad, las organizaciones y empresas no determinan la forma en que las personas viven su vida, sino que se están adaptando a las necesidades de las personas que buscan una flexibilidad laboral para poder ser exitosas en sus procesos creativos. Los valores que la sociedad espera que las empresas cumplan han variado y redefinen la esfera pública actual.

Con el propósito de entender las relaciones públicas y las comunicaciones en relación con la esfera pública, Jensen (2001) sugiere una división de la esfera pública en tres funciones: los procesos de la esfera pública literaria, los procesos de la esfera pública política y los procesos de la esfera pública de legitimidad e identidad organizacional (Figura 2). Las dos primeras ya fueron examinadas en el capítulo uno. Allí se señaló que la esfera pública política es la más conocida y discutida en lo que atañe a los procesos democráticos.

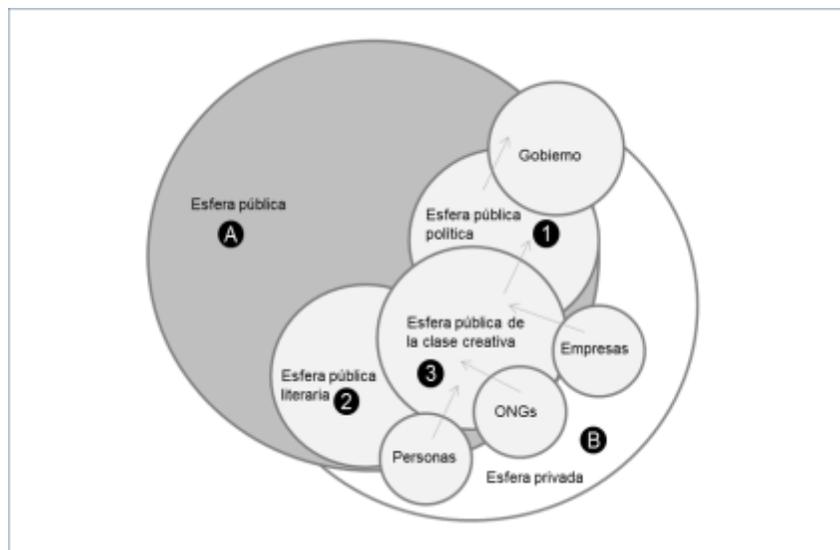


**Figura 2.** La esfera privada y las divisiones de la esfera pública: política y literaria (Jensen, 2001, p. 144).

Las empresas participan en la esfera pública en un proceso de auto-definición de identidad y contribuyen con narrativas y casos de interés general, como historias de formas de ser como organización, no como persona, en la sociedad (Jensen, 2001). La esfera pública es un espacio en el que la legitimidad, la identidad y la responsabilidad que deben asumir las empresas son discutidas. Es aquí donde se forman ese ideal sobre el rol de las empresas en la sociedad y los asuntos sobre los cuales tienen responsabilidad y deben intervenir.

Para las empresas no es fácil medir con exactitud quién estará interesado en sus acciones y sus mensajes. A veces se piensa que son solo unos pocos los que se verán afectados y se establecen los procesos de comunicación con ellos. Sin embargo, en una sociedad cada vez más conectada, hay múltiples actores interesados en participar y en que su opinión sea tenida en cuenta para definir las acciones de las empresas.

El concepto de la esfera pública, por lo tanto, es muy útil para entender qué espera la sociedad de las empresas. No es un público específico el que comienza a exigir que sean responsables hacia su entorno, es una fuerza mucho más generalizada y difícil de identificar. Dentro de las categorías presentadas por Jensen (2001), en el caso de los emprendimientos sostenibles, el emprendedor ve su proyecto bajo el lente de empresa *económicamente exitosa, legal y responsable*. Su rol, por lo tanto, será alinear sus valores con las expectativas de la esfera pública.



**Figura 3.** Propuesta de modelo de la esfera pública, integrando la *esfera pública de la clase creativa*.

Modelo de la autora complementando lo propuesto por Jenssen (2001).

El modelo propuesto en este trabajo introduce la esfera pública de la clase creativa como dimensión adicional de la esfera pública (Figura 3). Así como Haines (2013) introdujo el concepto de las esferas públicas parciales para que la esfera pública reflejara las dinámicas propias de sus tiempos, acá se propone una dimensión adicional relacionada con la clase creativa. Al lado izquierdo del modelo, identificado con la letra A, se encuentra la esfera pública. Este es el espacio donde la vida pública tiene lugar, visible a los ojos de toda la sociedad. El círculo a la derecha, identificado con la letra B, representa la esfera privada, aquel espacio que tanto a nivel organizacional como personal es oculto e íntimo, y sale a la luz únicamente cuando es del interés general para la sociedad.

La esfera pública, por su parte, tiene una fragmentación en tres sub-esferas: la esfera pública literaria (2), la esfera pública política (1) y la innovación de este modelo, la esfera pública de la clase creativa (3). El rol de las esferas públicas literaria y pública ha sido descrito en profundidad previamente. Las esferas se traslapan, ya que existen momentos políticos o literarios que se ven influenciados por la clase creativa. El Gobierno, las empresas, las ONGs y las personas, identificados con círculos más pequeños, son jugadores, tanto en la esfera privada, como en las diferentes esferas públicas.

Esto además se ve relacionado con la nueva definición de valores por parte de la sociedad actual. El proceso de construcción de narrativas de las empresas, al igual que la definición de su responsabilidad ante la sociedad, sucede en la esfera pública de la clase creativa para los emprendimientos sostenibles. Este no es un proceso que ocurra solo en la esfera pública política ni en la esfera pública literaria, así estas dos esferas a veces influyen en la clase creativa. Las personas, las ONGs y las empresas interactúan en este espacio de formación de opinión que ocurre en la esfera pública de la clase creativa.

Así como en el momento histórico de transición de una sociedad monárquica a una democrática, la esfera pública política y la esfera pública literaria fueron fundamentales, la esfera pública de la clase creativa es un fenómeno propio de nuestros tiempos, donde la manera de pensar y entender el mundo de las personas que pertenecen a ésta clase permea la forma en que las empresas construyen sus narrativas y definen su rol ante la sociedad.

Ya no son solo los políticos o las figuras públicas quienes tienen una opinión e influencia sobre las acciones de las empresas. Hoy un grupo mucho más amplio de personas, que están muy bien informados y empoderados por la nueva voz que les dan las redes sociales, expresan su opinión y llevan a las empresas hacia el cambio en ciertos espacios. La creatividad, al igual que las tres T: tecnología, tolerancia y talento, caracterizan a esta fuerza cultural que es la clase creativa. Es un fenómeno propio de nuestros tiempos que afecta a las diferentes empresas sin importar su sector. La necesidad de introducir una esfera pública de la clase creativa se explica precisamente en esta gran influencia que han logrado.

Un ejemplo de esto son las nuevas y variadas definiciones de familia que existen en la actualidad. El modelo de papá, mamá e hijos, ya no es el único aceptado y buscado por la sociedad: muchos hombres y mujeres prefieren ser solteros por un tiempo mayor, parejas del mismo sexo se casan y adoptan hijos, y mujeres solteras buscan tener hijos sin estar casadas. Esta redefinición de una de las principales estructuras sociales, la familia, es muestra de la importancia de la tolerancia y la diversidad en nuestra sociedad actual. Florida (2012) tiene un termómetro para medir si las ciudades donde es invitado a dar charlas ya hacen parte de la era creativa. Si los líderes de la ciudad le dicen que se ponga la ropa que quiera en lugar de corbata, lo invitan a comer a un restaurante contemporáneo y no a un club privado, y lo invitan a hablar con libertad sobre el rol de los homosexuales y los bohemios explícito en sus teorías, Florida sabe que está en un lugar que está preparado y abierto a la diversidad y a las nuevas dinámicas de la clase creativa.

Los proyectos de emprendimiento sostenible tienen un gran potencial al explorar la esfera pública de la clase creativa como base de su relacionamiento. Una gestión integral de los *stakeholders* claramente identificados, complementada por una alineación con la esfera pública que ayudará a definir el rol y la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, será la columna vertebral del negocio. Estos relacionamientos, tanto con los *stakeholders* como con la esfera pública, y no solo los productos vendidos, serán el mayor valor de la empresa.

Otro ejemplo de la aplicación de estos cambios está en la definición que el emprendedor hace del espacio laboral de su empresa. Como ha sido expuesto anteriormente, la flexibilidad en la manera de vestir y los horarios son fundamentales para los miembros de la clase creativa. La empresa será evaluada no solo por sus empleados, sino también por la opinión pública, sobre esta flexibilidad. Ejemplo de esto es la atención que han recibido empresas como Google por tener oficinas con toda clase de juegos, espacios de trabajo no tradicionales y horarios diferentes al clásico de ocho a cinco. Algunas de las oficinas de esta empresa de tecnología cuentan con columpios, baterías, toboganes e incluso decoración que simula una jungla. Todo esto con el propósito de tener la fuerza laboral más feliz y productiva del planeta (Dunne, 2014). Estas excéntricas adiciones a las oficinas de Google no solo llaman la atención de sus propios empleados, sino que son el tema de cientos de artículos en revistas de negocios e incluso fueron inspiración para la película titulada *Aprendices fuera de línea* (2013).

Los emprendimientos sostenibles se relacionan con los *stakeholders* elegidos por el emprendedor y además deben tener en cuenta las dinámicas de la esfera pública en los procesos de formación de opinión acerca del comportamiento adecuado de las empresas ante la sociedad. Dicha esfera pública tiene esferas públicas parciales, entre ellas la esfera pública de la clase creativa, sección en la que nos enfocamos en este modelo.

Las personas que trabajan en ocupaciones creativas tienen un impacto en la producción y consumo de una variedad de bienes y servicios. Diferentes estudios han mostrado que regiones con una alta concentración de la clase creativa están asociadas con un alto desarrollo y desempeño económico ( Martin, Florida, Pogue & Mellander, 2015). Es por esto que tener en cuenta a esta esfera pública presenta un alto potencial para los emprendedores sostenibles. Además, la clase creativa comparte una serie de valores con los emprendedores sostenibles como son la filosofía y el impacto en la sociedad, presentados anteriormente. La clase creativa está interesada en las ideas detrás del producto, no solo en su funcionalidad: las historias, diseño y creatividad afectarán la decisión de compra y la percepción de la empresa por parte de la opinión pública.

La forma en que la sociedad entiende la responsabilidad de las empresas y los patrones de consumo de información de las personas, genera una compleja realidad para llegar a influir en la opinión pública. Para que los profesionales del mundo de la comunicación tengan la habilidad de influir en el interés común, se propone una nueva segmentación de la esfera pública donde exista una esfera pública de la clase creativa. Esta nueva segmentación permite un monitoreo más cercano de la esfera pública, pues existen unas características propias a la clase creativa que se pueden identificar. Es un fenómeno propio de nuestros tiempos. Así como en el renacimiento fueron fundamentales la esfera pública política y la esfera pública literaria para hacer realidad la clase burguesa, la esfera pública de la clase creativa es un espacio en la esfera pública fundamental para nuestros tiempos y para el ejercicio de la clase creativa.

En los análisis sobre la creatividad de Florida (2012) se insertan varios elementos asociados a las dinámicas de la esfera pública. Si se tiene presente la creatividad como una dinámica que se está dando en gran parte de la sociedad, se construirán estrategias de comunicación que estén alineadas con lo que está sucediendo en el entorno creativo. En la clase creativa se ven reflejados también

los límites difusos de las esferas privadas y públicas. El trabajo no está absolutamente separado de la vida privada y lo que las personas escogen hacer como su profesión tiene mucho que ver con lo que escogen ser como individuos. El tiempo que se dedica al trabajo es tan alto, que tiene que ser algo que la persona disfrute mucho y que se asemeje lo más posible a lo que escogería hacer en su tiempo libre. Fuchs (2014) estudió los límites difusos entre las dos esferas para demostrar la interacción que existe entre las mismas.

El factor de la tolerancia también explica por qué la clase creativa puede asumirse como una esfera pública en sí misma. Esta tolerancia descrita por Florida, no es un valor que afecte a un grupo específico de *stakeholders*, es algo que está exigiendo la sociedad como un todo. Es una cuestión en cuya defensa confluye la opinión pública, pues un gran número de personas se une para exigir a las empresas, ciudades y demás organizaciones, mayores niveles de tolerancia. Un ejemplo de esto es lo que ha venido sucediendo con las comunidades LGBT alrededor del mundo. No solo los miembros de esta comunidad están luchando por ser aceptados y respetados, muchos otros por fuera de dicha comunidad han entendido que la diversidad es positiva y que ser diferente no debe implicar ser maltratado.

En el caso colombiano, el reciente escándalo de la Ministra de Educación, Gina Parody, y las falsas cartillas para colegios es ejemplo de la difícil discusión que ocurre en el país en materia de igualdad. Luego del suicidio de un menor de edad que era maltratado en el colegio por ser homosexual, la Corte Constitucional emitió un fallo para la revisión de manuales de convivencia con el fin de implementar mecanismos de detección temprana, acción oportuna, acompañamiento y seguimiento a casos de acoso escolar. El proyecto del Ministerio de Educación, que contaba también con el apoyo de Unicef, buscaba explicarles a los profesores cuáles son las orientaciones sexuales que puede tener un niño y cómo hacer para incluir estos elementos en los manuales de convivencia de los colegios (León, 2016).

Dichos textos fueron publicados por Unicef en su página web antes de que estuvieran listos y, basados en los mismos, se crearon unas cartillas falsas que causaron un gran escándalo en Colombia. Una marcha convocada por la Iglesia Católica y varios pastores cristianos logró la participación de más de 40.000 personas, quienes marcharon en contra de este tipo de educación para los niños (León, 2016).

Los recientes hechos son muestra de la apertura de la discusión, donde la voz tanto de aquellos que están a favor como de aquellos que están en contra es oída y discutida. Falta un largo camino por recorrer para alcanzar una sociedad abierta a la igualdad, pero ya existe un ambiente de discusión donde la opinión pública expresa la importancia de este tema.

## **Capítulo 4**

### **Caso de estudio y metodología de la investigación aplicada**

Hasta este punto, se han argumentado los beneficios de tener un modelo mixto que incorpore el mapeo de *stakeholders* y la interacción con la esfera pública como base de las estrategias de relacionamiento de los emprendimientos sostenibles.

A continuación, se analizará cómo comprender estos elementos en el caso de la bebida funcional para deportistas PX. La investigación aplicada, que se presenta después de esto, busca responder al problema acerca de cómo ser validada por la esfera pública de la clase creativa como una empresa legítima, basada en las expectativas de dicha esfera sobre su responsabilidad como empresa, ante la sociedad.

A continuación se presenta PX bebida para deportistas, que es el objeto de estudio al que se aplica el modelo de análisis que aquí se ha propuesto.

#### **4.1 Caso de estudio: PX bebida para deportistas**

PX es una bebida funcional para deportistas, que está hecha a base de panela. Utiliza un producto tradicional de la economía agrícola colombiana y lo transforma para darle un valor agregado. Mediante ingredientes naturales, provee los nutrientes y minerales necesarios antes, durante y después del ejercicio. El producto fue lanzado en Colombia a mediados del año 2016.

Además de su uso funcional, PX es el resultado de una experiencia personal de su creador, Juan Luis Escallón<sup>7</sup>. Dueño de una empresa de alimentos enfocada en productos para cafés, Escallón estaba acostumbrado a diseñar productos y

---

<sup>7</sup> Las descripción a continuación de PX y su creador, Juan Luis Escallón, son resultado de una serie de entrevistas de la autora con este emprendedor. Se han hecho también observaciones como asesora en materia de estrategias de comunicaciones.

servicios de acuerdo con las necesidades y peticiones de sus clientes. Con sus hijos ya en la universidad, y con más tiempo para sí mismo, decidió comenzar a hacer deporte. Al principio trotaba unos pocos kilómetros, pero gracias al entrenamiento y disciplina, ya completó una maratón y está preparándose para un *Iron Man*, popular encuentro para deportistas de alto desempeño que combina correr, montar en bicicleta y nadar.

Su afición por el deporte también se vio asociada a una serie de compras y comportamientos nuevos. Dispositivos para monitorear distancia y métricas del cuerpo, zapatos con diferentes propósitos de entrenamiento, ropa deportiva, gafas, entre otros, fueron mostrando que hacer ejercicio no es solo una actividad diaria sino un estilo de vida. Se unió también a grupos de entrenamiento y comenzó a leer blogs y revistas que le daban consejos para ser un poco mejor cada día en el deporte. Su alimentación también cambió, tratando de encontrar el balance correcto entre proteínas, carbohidratos, frutas y verduras que se adaptaran a su entrenamiento. En materia de hidratación, empezó a sentir que en Colombia no existían las alternativas apropiadas para deportistas de alto rendimiento.

Por esas razones surgió la idea de PX. Luego de una ardua investigación de los ingredientes correctos y gracias a su experiencia en ingeniería de alimentos, se diseñaron las bebidas que hoy están en el mercado. Cuando Juan Luis habla del producto con sus familiares, amigos y potenciales clientes, las personas no perciben solo la funcionalidad de la bebida sino también la historia detrás del producto y cómo su creador vive en carne propia lo que está vendiendo.

El deporte para Juan Luis es un escape, un estilo de vida. Es el punto en que su tiempo de ocio y su trabajo se convierten en uno. PX no es solo un producto que produce y comercializa, sino también algo que consume a diario como parte de su entrenamiento deportivo. Llegar a la fórmula adecuada fue resultado de sus propias pruebas.

#### 4.1.1 Modelo de *stakeholders* y esfera pública para PX

En línea con lo propuesto en el marco teórico y en el modelo de análisis que aquí se ha generado, los emprendedores no solo esperan a que se formen públicos alrededor de sus intereses, sino que los escogen. Este proceso de selección se ajusta a la filosofía del emprendedor y al impacto que quiere tener en la sociedad. Para el caso de PX, y según su creador, los principales *stakeholders* se pueden clasificar en tres grandes grupos: expertos, deportistas y paneleros.

PX tiene otros *stakeholders*, que son sus empleados, proveedores y entes reguladores. Estos públicos, sin embargo, se organizan alrededor de la empresa sin necesariamente ser escogidos por el emprendedor. Para el propósito de este caso, el enfoque es en los *stakeholders* que el emprendedor escoge, pues es ahí donde hay una oportunidad de ser más proactivos en el manejo de las relaciones y las comunicaciones de la empresa. Los expertos, deportistas y paneleros, son los públicos escogidos por el emprendedor porque están en línea con su filosofía y el impacto que quiere tener en la sociedad.

El grupo de los expertos está compuesto por los entrenadores deportivos, deportólogos y nutricionistas, porque hace parte de la filosofía de PX ofrecer productos que sí ayuden a los deportistas a tener un mejor desempeño. Este grupo representa la autoridad en lo que se refiere a las mejores prácticas para los deportistas. Han estudiado el comportamiento del cuerpo, ya sea desde la perspectiva fisiológica, alimenticia o de la ciencia del deporte. Estos expertos validadores serán quienes recomendarán el producto con argumentos técnicos de su funcionalidad. El principal propósito de los entrenadores, deportólogos y nutricionistas es la salud y mejora en el desempeño del deporte de sus clientes y pacientes.

Algunos de los problemas a los que se enfrenta PX con este grupo, en materia de percepción, es que la mayoría de bebidas que prometen ser para deportistas

contienen muy altos niveles de azúcar y no terminan siendo funcionales sino nocivas para ellos. Muchos también buscan empresas consolidadas que lancen nuevos productos, pero ver un producto desarrollado por una empresa nueva, que no conocen, les produce desconfianza. Además, muchos todavía ven la panela como una versión "barata" del azúcar, y no como un producto funcional con beneficios para la salud.

El segundo grupo de *stakeholders* con quienes escoge relacionarse PX es el de los deportistas de alto rendimiento. Por los propios intereses del creador de PX y por los grupos que se han venido formando alrededor de estos deportes en Bogotá, los elegidos por el emprendedor son los triatlonistas, quienes son a la vez corredores, ciclistas, y nadadores. Como corredor que es Juan Luis Escallón, creador de PX, él sabe que lo más importante de correr es la experiencia, el tiempo con uno mismo, el mantener o mejorar los resultados y medir la distancia, velocidad y el tiempo. En ciclismo, deporte que también practica el creador de PX, el reto es fundamental. Es un deporte de fondo que requiere de cuerpo y mente para llegar a la meta. Es una cuestión del deportista contra sí mismo.

Muchos deportistas deciden unirse a grupos de entrenamiento y hacer parte de comunidades que se forman alrededor de estos intereses. Estos son los círculos a los que debe tratar de llegar PX con su historia, mensajes y productos. Son espacios identificables y que permiten llegar a varios deportistas a la vez. Es común que tengan líderes o capitanes de equipo a quienes los demás miembros del grupo piden recomendaciones sobre productos asociados al deporte.

El atletismo, ciclismo y natación son deportes individuales donde se resalta el reto contra uno mismo. Como se puede evidenciar en la página web del producto, los empaques y la imagen que maneja PX resalta precisamente estos deportes (PX, 2016). Además de la elección de este tipo de deportistas por parte del emprendedor, la presencia de imágenes de estos deportes en los productos de PX

es otra de las razones por las cuales el enfoque de la investigación aplicada que aquí se reporta fue con triatlonistas.

La panela es un producto tradicional colombiano que hace parte del mercado semanal de muchas familias. Durante mucho tiempo ha sido considerada una versión económica del azúcar. En los últimos años, sin embargo, se le han atribuido una serie de bondades y funcionalidades. A pesar de todos estos beneficios, muchos colombianos siguen considerándola como un producto básico y es del interés de Fedepanela, gremio que los representa, e incluso del gobierno, posicionarla como un producto funcional.

PX podría ser un ejemplo de éxito para el gremio panelero, porque es muestra de la funcionalidad de la panela. De acuerdo con Fedepanela (2016), este producto agrícola juega un rol clave en la mejora del desempeño de deportistas y el cuidado de su salud. Algunos de los artículos y videos en el “Blog de la Panela”, en la página web del gremio, son muestra de ello. Por ejemplo, la dietista y nutricionista Claudia Figueroa dice "el poder de la panela va más allá de su sabor cálido y dulce. No sólo le da un toque especial a las comidas, sino que reúne una serie de nutrientes que optimizan el adecuado funcionamiento del cuerpo humano” (Fedepanela, 2016).

En el mismo sitio de internet presentan también un video con Jonhatan Villa, subcampeón mundial de BMX, en el que afirma que:

La panela es una fuente natural de energía, que contiene vitaminas y minerales, ideal para los deportistas de alto rendimiento. Por ejemplo, contiene potasio que ayuda a la tonificación muscular y evita calambres. Por eso es que la panela siempre ha estado ligada a los triunfos del deporte colombiano (Fedepanela, 2016).

El video hace parte de una campaña patrocinada por el Ministerio de Agricultura y

Desarrollo Rural. Es muestra de la importancia que el Gobierno da al aumento del consumo de panela en el país y un reconocimiento a su verdadera funcionalidad. Como parte de la campaña, Pedro Medina, Presidente de la Fundación Yo Creo en Colombia, dice en esta misma serie de videos:

Hay un producto que se produce en 30 países del mundo y en 357 de los 1102 municipios de Colombia, todos municipios de paz. Más de 350 mil campesinos viven de ese producto. Colombia es el primer consumidor per cápita de ese producto en el mundo, ese producto es la panela. Un microcosmo de Colombia, un producto excelente, que necesita ser valorado por su gente” (Fedepanela, 2016).

Fedepanela, como gremio que representa al sector panelero, es una fuente válida para resaltar los problemas de reputación del producto, alrededor de los cuales se está trabajando con el ánimo de buscar soluciones. Además de servir a los deportistas, hace parte de la filosofía del emprendedor apoyar a los agricultores colombianos y ser una empresa local que aprovecha los productos desarrollados en el país. Por lo tanto, los paneleros son un *stakeholder* clave escogido por el emprendedor. Esta es una oportunidad de ayudar a que la panela sea valorada, en línea con el llamado que hace Pedro Medina.

A nivel científico también existen investigadores que están demostrando los beneficios de las bebidas a base de panela para los deportistas. Investigaciones médicas de la Universidad Nacional de Colombia muestran la funcionalidad de esta bebida tras una serie de pruebas. Con el propósito de comparar los efectos del agua de panela y una bebida comercial hidratante, se realizaron experimentos en dos días diferentes, en los que a un voluntario se le administraba la bebida comercial hidratante, y otro día se le administraba el agua de panela, en ambos casos por vía oral. Las bebidas se les daban dos horas antes y durante la prueba física. Los experimentos mostraron que no hubo diferencias en el comportamiento de la frecuencia respiratoria, la ventilación por minuto, la captación de oxígeno, el

cociente respiratorio, ni en términos del gasto energético, durante las dos pruebas en las cuales se realizó la hidratación con las bebidas mencionadas (Valencia, 2015).

Se concluye que en la altura de Bogotá y para hacer ejercicio durante una hora, las personas pueden ingerir una bebida comercial hidratante o agua de panela sin que haya un comportamiento diferente en estos indicadores biológicos (Valencia, 2015). De acuerdo con su tabla nutricional, PX contiene ingredientes que complementan el efecto positivo de la panela en la hidratación de los deportistas, en nutrientes como: magnesio, sodio, potasio y zinc. Esta serie de experimentos es muestra de la funcionalidad de este ingrediente autóctono de Colombia, incluso antes de ser complementado con otros minerales.

Desde la perspectiva biológica, el contenido de aminoácidos ramificados, ingrediente activo en PX, es fundamental para la recuperación de los músculos después del ejercicio. Dichos componentes son compuestos orgánicos que se combinan para formar proteínas, como son la leucina, isoleucina y valina. Son considerados aminoácidos esenciales, ya que son sustancias que los deportistas deben incorporar a través de la dieta ya que el organismo no es capaz de fabricarlos de forma autónoma (Angulo, 2016a).

Cuando se realiza ejercicio físico, especialmente de fuerza e intensidad elevadas, se puede causar daño o destrucción en el músculo. El cuerpo está preparado para regenerarlo en el descanso, utilizando los aminoácidos y las proteínas para reparar el tejido muscular. El consumo de bebidas para deportistas que contengan dichos componentes es fundamental para una adecuada recuperación (Angulo, 2016a).

A nivel de hidratación, una de las principales dolencias de los deportistas son los calambres, causados por fatiga muscular o falta de electrolitos. La sudoración excesiva debido al ejercicio vigoroso puede dar lugar a esta reacción, resultado de

la deficiencia de electrolitos que produce que el tejido muscular reaccione con contracciones involuntarias. Los electrolitos transmiten los impulsos eléctricos necesarios para las funciones adecuadas de los nervios, los músculos y el corazón. Cualquier desequilibrio en electrolitos como el sodio, potasio, calcio o magnesio, podría contribuir a calambres y otras complicaciones (Angulo, 2016b). La presencia de estos minerales en PX ayuda a los deportistas a mantenerse hidratados y prevenir desequilibrios en el cuerpo que pueden afectar su salud.

Siendo los deportistas uno de los principales *stakeholders* de PX, producir una bebida de alta funcionalidad es fundamental en cumplir con la promesa de valor ofrecida. La forma en que el emprendedor a la cabeza de PX define su empresa, los valores que desea destacar y el impacto que busca tener, hacen que elija a expertos, deportistas de alto rendimiento y paneleros como sus principales *stakeholders*.

#### **4.1.2 El valor del análisis de la esfera pública en el caso de PX**

Como se ha dicho, una gran ventaja de los modelos de *stakeholders* es que mapean específicamente a los grupos con quienes se quiere relacionar la empresa. Su desventaja, a la vez, es que dejan por fuera a muchos otros, ignorando los procesos de opinión pública que suceden en la sociedad.

Por ejemplo, al identificar a sus *stakeholders*, en especial al grupo de deportistas de alto rendimiento, PX puede llegar a grupos de entrenamiento; sin embargo, muchos otros deportistas prefieren entrenar individualmente, buscando información en internet o conversando con sus pares para tomar las decisiones de compra alrededor del deporte que practican. ¿Cómo llegar a todos ellos también? Habrá muchas personas que solo hasta ahora están pensando en comenzar a hacer deporte. Inclusive, algunas otras están interesadas en PX por motivos diferentes al consumo de los productos que comercializa. Les interesa PX como

historia, por los valores que representa y por el rol que cumple en la sociedad. Es en este punto en el que es útil entender la esfera pública de la clase creativa para el caso de PX, pues ayuda a entender no solo las expectativas de los *stakeholders*, sino también las de aquellos que no están directamente afectados por la empresa, pero que tienen una opinión sobre su funcionamiento y sobre su responsabilidad ante la sociedad. En el entorno comunicativo de hoy, existen actores diferentes de los *stakeholders* que pueden influir en el funcionamiento de una empresa y que son quienes la validan como legítima.

De manera similar sucede con los paneleros. Es posible llegar a algunos de ellos por medio del gremio Fedepanela o incluso hablar con líderes de opinión que defiendan este producto. Sin embargo, muchos otros colombianos están interesados en apoyar productos locales y en consumir los de las empresas que estén maximizando los valores de la producción nacional. Quieren estar en contacto y apoyar a los campesinos colombianos que llevan generaciones trabajando en el campo. ¿Cómo llegar a todas estas personas que quieren consumir productos por el hecho de ser colombianos y apoyar el trabajo nacional? ¿Cómo influir en estos nuevos criterios de compra de los consumidores responsables que van más allá de la calidad del producto y quieren conocer también el trasfondo de lo que están consumiendo? Este es otro punto en el que es útil el análisis sobre la esfera pública de la clase creativa.

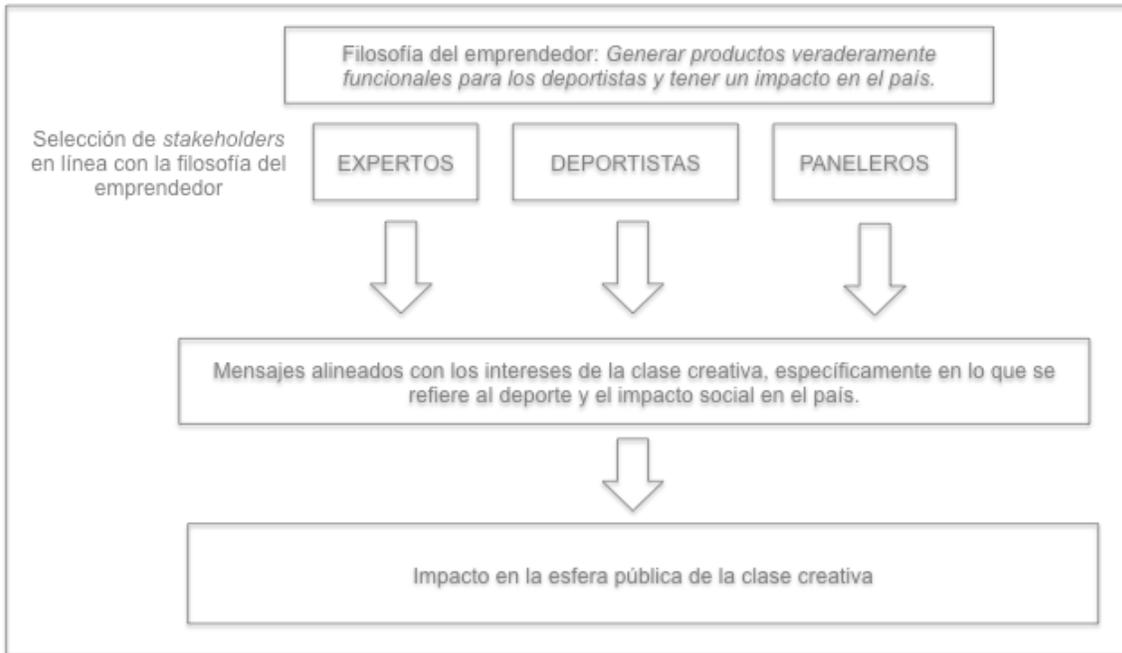
La esfera pública es un espacio en el que las empresas participan en un proceso de auto-definición de identidad y contribuyen con narrativas y casos de interés, que hacen públicos utilizando recursos de comunicación (Jenssen, 2001). También en esos espacios se discuten la legitimidad, identidad y responsabilidad que deben asumir las empresas. El rol de PX, por lo tanto, es alinear sus valores con las expectativas de la esfera pública. En este caso, la esfera pública de la clase creativa.

Para llegar a estos nuevos espacios en la esfera pública de la clase creativa, PX tiene que construir una narrativa acerca de cuál es su rol en la sociedad y su responsabilidad ante la misma. Es cuestión de comunicar sus intereses más allá de solo vender sus productos. Se pueden generar mensajes específicos para los expertos, deportistas y paneleros, pero para llegar a la opinión pública e influir en otros grupos que no están identificados, hay que generar unos mensajes más transversales sobre el rol de PX en la sociedad. Alinear estos mensajes con los valores de la clase creativa hará que la llegada a este grupo sea más efectiva.

Para esto, volveremos a la definición de la experiencia del deporte para la clase creativa. El deporte es un escape, una oportunidad de despejar la mente. Por la escasez de tiempo que experimentan los miembros de este grupo, existen unos límites borrosos entre el trabajo y el tiempo de ocio. Incluso, para lograr un proceso creativo exitoso en el trabajo, necesitan del esfuerzo físico que sucede en el deporte para despejar la mente y estar de nuevo listos para utilizarla en el proceso de producción del producto creativo. El deporte causa una transformación en aquellos que lo practican, que es fundamental en la definición de quiénes son como personas e incluso en los productos de su trabajo. El deporte se convierte en una parte fundamental de su vida y en una actividad para el adecuado funcionamiento, no solo de su cuerpo, sino de su mente.

La forma en que PX podrá influir en las conversaciones que tienen lugar en la esfera pública de la clase creativa es mostrando que su historia como empresa hace parte de esta manera de entender el deporte. Esto se debe combinar también con la definición de su responsabilidad como empresa, y con explicaciones acerca de cómo va más allá de ofrecer un servicio óptimo para los deportistas. Esto se podría ver reflejado en el apoyo que da a los paneleros, al ofrecer un producto de valor agregado que visibiliza la funcionalidad de la panela e impacta en miles de agricultores que cultivan este producto.

De acuerdo con lo anterior, el uso del modelo de *stakeholders* y esfera pública para el caso de PX se resume en el siguiente cuadro:



Fuente: Elaboración propia.

Para relacionarse con los públicos, PX debe generar estrategias específicas para cada uno de ellos, y diseñar mensajes y espacios de interacción en línea con sus intereses y preferencias. Para llegar a la esfera pública de la clase creativa, por su parte, hay que hacer visible la historia de PX y cómo define su rol ante la sociedad. Si esto está alineado con los intereses de la clase creativa, podrá capturar su atención. Al lograr hacerlo, tendrá acceso a un gran número de personas interesadas en sus productos y en su historia como empresa, que podrán convertirse tanto en consumidores como en validadores de PX. Tener en cuenta la esfera pública de la clase creativa tiene la gran ventaja de alcanzar, por medio de las estrategias de relacionamiento, a otros que no estaban identificados como *stakeholders* en el ejercicio inicial.

## 4.2 Metodología de la investigación aplicada

Como hipótesis se propone que si la empresa se relaciona con los *stakeholders* elegidos por el emprendedor de manera responsable, logrará también cumplir con las expectativas de la esfera pública de la clase creativa y su emprendimiento o empresa será percibida por la sociedad como legítima. En términos prácticos, esto significa que la esfera pública calificará a la empresa basada en su percepción de la relación que tiene con los *stakeholders* específicos. Cuando una empresa cumple sus compromisos con sus principales *stakeholders*, la mayor parte de la sociedad estará de acuerdo con el rol que está jugando como empresa y su responsabilidad ante la sociedad. Es en la esfera pública donde ocurre este proceso de validación.

El objetivo general de la investigación aplicada es validar el modelo de *stakeholders* y esfera pública para PX, un emprendimiento sostenible y validar la hipótesis propuesta. En términos específicos para el caso de PX, esto significa que por medio de una relación adecuada con los expertos, deportistas y paneleros, se podrá mantener también una relación adecuada con la opinión pública de la clase creativa, porque los *stakeholders* también podrían actuar como conexión entre la empresa y la esfera pública. La clase creativa tiene unas expectativas respecto al rol del deporte en la vida diaria de sus miembros, al igual que una responsabilidad social con los ciudadanos de su país, en este caso Colombia.

Por medio de las entrevistas se hizo un acercamiento a la realidad social de la que hace parte PX. Se escogió este método, porque la entrevista permite captar la opinión de un grupo social para determinar el sentido y la intensidad de las corrientes de opinión, por medio de situaciones, hechos y opiniones (Berganza Conde & Ruiz San Román, 2005). El número de entrevistas fue limitado ya que este trabajo es mayoritariamente cualitativo. El propósito principal de las mismas es exploratorio, para tener una validación inicial del modelo acá propuesto. Se

espera que futuros investigadores desarrollen trabajos cuantitativos basados en esta propuesta estratégica.

Las preguntas fueron de respuesta abierta, para que el entrevistado pudiera responder con sus propias palabras. Esto permite una entrevista más profunda y de mayor riqueza, pero el análisis es un trabajo más lento porque las respuestas deben codificarse una a una. Las entrevistas fueron presenciales y duraron un tiempo máximo de una hora. Este tipo de entrevistas son las que obtienen una mayor tasa de respuesta, afirmaciones más exactas e incluso mayores garantías respecto a la sinceridad de las mismas (Berganza Conde & Ruiz San Román, 2005).

Como parte de la metodología se aplicaron entrevistas con los siguientes *stakeholders*, quienes fueron elegidos por el emprendedor y cabeza de PX:

- a) En la categoría de expertos: con un entrenador, un deportólogo y un nutricionista.
- b) En la categoría de deportistas de alto rendimiento: tres triatlonistas.
- c) Y con un líder de opinión promotor de la panela, en calidad de representante de los intereses de los cultivadores y el impacto en Colombia como un todo.

El propósito de estas entrevistas fue identificar las expectativas de los *stakeholders* identificados por el emprendedor sostenible. En línea con el modelo propuesto, la filosofía e impacto que busca tener el emprendedor, son el principal selector de aquellos grupos en los que quiere influir. Una vez identificados, se puede tener una comunicación proactiva con ellos y comenzar a construir relaciones que serán valiosas para la empresa y para el éxito del producto. Los entrevistados fueron personas que ya estaban familiarizadas con PX, y que desde su posición podían compartir sus expectativas de la responsabilidad de PX ante la categoría de *stakeholders* que representan. El emprendedor de PX, en etapas

tempranas de su empresa, tuvo acercamientos con quienes consideraba representaban la opinión de expertos, deportistas y paneleros. Por esta razón, estas personas ya estaban familiarizadas con el producto.

La entrevista cuyas preguntas se exponen a continuación, se aplicó, tanto a los *stakeholders* de PX como a los representantes de la esfera pública de la clase creativa en mayo y junio de 2016. Con posterioridad se hizo una comparación de las respuestas de los dos grupos para poder validar la hipótesis de si PX es responsable ante sus grupos de interés, también será percibida y validada como responsable por la esfera pública de la clase creativa. La entrevista se hizo cara a cara con la investigadora que realiza este trabajo y estuvo guiada por las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?
2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?
3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el proceso de producción de esta bebida?
4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?
5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?
6. ¿Qué esperarías de los empleados de PX, como personas y trabajadores?
7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacionara con usted?
8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?
9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?
10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, para que perdure en el tiempo y tenga un efecto positivo en la sociedad, dejándola mejor de lo que la encontró?

11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como grupo de interés [experto, deportista, panelero, líder de opinión]?
12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?  
En este punto se entregó una muestra del producto a los miembros de la clase creativa, quienes no estaban familiarizados con PX.
13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?
  - a. En términos funcionales...
  - b. En términos de impacto en Colombia...
14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted?  
¿Por qué?
15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los [expertos / deportistas / paneleros / líder de opinión]?

Para poder hacer el análisis y establecer el contraste, de manera independiente, se entrevistaron cuatro miembros de la clase creativa. Fueron personas que trabajan en profesiones basadas en el conocimiento y que practican deporte en sus tiempos libres. Son individuos que se ocupan de resolver problemas complejos, que requieren un alto nivel de criterio independiente y que tienen altos niveles de educación o capital humano (Martin, Florida, Pogue & Mellander, 2015). Para cumplir con el nivel de educación, se buscó que hubieran completado al menos una Maestría. Estos representantes de la clase creativa practican deporte, pero no a nivel competitivo. Se diferencian de los *stakeholders* deportistas, quienes también fueron entrevistados, en que el deporte es algo que practican en su tiempo de ocio, pero no son deportistas profesionales ni de alto rendimiento.

Para poder validarlos como miembros de la clase creativa, se hicieron una serie de preguntas alrededor de su experiencia del deporte y de su trabajo. Las mismas incluyeron: por qué hacen deporte, si éste tiene algún efecto en su mente y en su desempeño como profesionales. Se les consultó, además, sobre su experiencia alrededor de esta actividad. Se buscó identificar si la manera como viven el

deporte tiene similitudes con lo descrito por Florida (2012). Esta ha sido la forma de validar que efectivamente fueran representantes de la clase creativa en Bogotá. Además, se les presentó la definición de creatividad utilizada por Florida para determinar si su trabajo era una profesión creativa. Sus respuestas se compararon con las descripciones de Florida para la validación.

El cuestionario que se postula a continuación se aplicó solo a los cuatro miembros de la clase creativa con el propósito de validar si su experiencia del deporte y su profesión están en línea con lo propuesto por Richard Florida (2012) en sus teorías de la clase creativa:

1. ¿Qué deporte practica, con qué periodicidad y hace cuánto tiempo?
2. ¿El deporte tiene algún efecto en su mente y en su desempeño como profesional?
3. ¿Por qué hace deporte?
4. Describa su experiencia como practicante de algún deporte.
5. Basado en la siguiente descripción de creatividad, explíqueme cómo su trabajo es una profesión creativa:

La creatividad involucra la habilidad de sintetizar. Es cuestión de revisar información, percepciones y materiales y proponer una combinación que sea nueva y útil. Una síntesis creativa puede resultar en productos tan variados como un invento práctico, una teoría o un *insight* que pueda ser aplicado para resolver un problema, incluso una obra de arte que pueda ser apreciada estéticamente” (Florida, 2012, p. 18).

En el momento de administrarles el mismo cuestionario usado con los *stakeholders* elegidos por el emprendedor, los cuatro representantes de la clase creativa no estaban familiarizados con PX previamente. Al comienzo del cuestionario, se les pidió que imaginaran una empresa que produjera bebidas para deportistas y que contestaran las preguntas basados en lo que es para ellos el ideal de dicha empresa. Previo a la pregunta No. 13, se les entregó una muestra del producto que contenía también los datos nutricionales. De ese modo,

respondieron las tres últimas preguntas después de conocer el empaque del producto y sus características.

Con el propósito de mantener la transparencia en las entrevistas, cada uno de los participantes firmó un formato de autorización de uso de su obra e imagen, donde se explicaba que el uso de la información era para un trabajo de grado para optar por el título de Magister en Comunicación Estratégica. Autorizaban también la grabación de la entrevista para una recopilación más exacta de la información. Además, se comprometían a no reclamar ninguna remuneración por concepto alguno que se derive del desarrollo del uso de su opinión. Esto ayuda a proteger también a PX, empresa sujeto de la investigación de este trabajo de grado. El formato utilizado podrá ser encontrado en el Anexo 4 al final de este trabajo.

Luego de realizar las entrevistas en profundidad, tanto a los *stakeholders* elegidos por el emprendedor, como a los representantes de la clase creativa, se compararon las respuestas para responder a la hipótesis de que si la empresa se relaciona con los *stakeholders* elegidos por el emprendedor de manera efectiva y responsable, logrará también cumplir con las expectativas de la esfera pública de la clase creativa y será validada por la sociedad como legítima. Se asume que la coincidencia en las respuestas soporta el cumplimiento de la hipótesis planteada.

Para tabular las respuestas se utilizó la siguiente tabla para hallar puntos en común. Se identificaron las temáticas mencionadas por cada uno de los entrevistados y se hizo una comparación entre los *stakeholders* y los representantes de la esfera pública de la clase creativa. Por medio de colores se identificaron las cuestiones que mostraron similitudes. Cuando más de un entrevistado aportaba la misma respuesta, se ponía un número entre paréntesis con el número de respuestas que tenían el mismo sentido.

Tabla 1. Tabulación de entrevistas a *stakeholders* y esfera pública

Pregunta X.
-------------

<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
Expertos	- <i>Temáticas tratadas</i>
- <i>Temáticas tratadas</i>	
Deportistas	
- <i>Temáticas tratadas</i>	
Paneleros	
- <i>Temáticas tratadas</i>	

Fuente: Elaboración propia.

### **4.3 Presentación de los resultados**

La presentación de los resultados de las entrevistas hechas a los *stakeholders* elegidos por el emprendedor (expertos, deportistas y paneleros), y a los representantes de la esfera pública de la clase creativa se divide en dos secciones. En la primera se analizan las respuestas de los representantes de la esfera pública para ver su conexión con las teorías de Florida (2012) acerca de la clase creativa, en especial lo que se refiere a la práctica del deporte y su efecto en la mente y la vida profesional. En la segunda sección se compararán las respuestas de los *stakeholders* para contrastarlas con las aportadas por los representantes de la esfera pública de la clase creativa. Para responder a la hipótesis, según la cual la empresa se relaciona con los *stakeholders* elegidos por el emprendedor de manera responsable, logrará también cumplir con las expectativas de la esfera pública de la clase creativa y su emprendimiento o empresa serán percibidos por la sociedad como legítimos. En términos prácticos, esto significa que la esfera pública calificará a la empresa basada en su percepción del relacionamiento que tiene con los *stakeholders* específicos y sus exigencias a la empresa serán similares.

#### **4.3.1 La esfera pública de la clase creativa – el deporte y la mente**

Como se ha escrito en páginas anteriores, la clase creativa está compuesta por individuos que se ocupan de resolver problemas complejos, que requieren un alto nivel de criterio independiente y que tienen altos niveles de educación o capital humano (Martin, Florida, Pogue & Mellander, 2015). Para este caso, en representación de la esfera pública de la clase creativa, se entrevistaron las siguientes cuatro personas, quienes cuentan al menos con un grado de Maestría y trabajan en algunas de las organizaciones más competitivas de Colombia. Se eligieron por tener niveles altos de educación, ser líderes en su profesión y trabajar en empresas de alto nivel. Las entrevistas se realizaron en junio de 2016. El grupo incluyó a:

1. Andrés Gómez, Director de FTI Consulting
2. Marcelo Toro, Representante de Ventas de Johnson & Johnson
3. Juan Felipe Quintero, Director de Desarrollo Rural del Departamento Nacional de Planeación
4. María Andrea Rodríguez, Especialista en Finanzas de Unilever

Cuando se presentó la definición de creatividad de Florida (2012) a los entrevistados y se les pidió que describieran porqué su trabajo diario corresponde a una profesión creativa, tres de ellos mencionaron el papel que cumplen, en sus trabajos, en la resolución de problemas. Andrés Gómez describió su trabajo como consultor de comunicaciones de la siguiente manera:

[Es] una profesión creativa, porque lo que uno hace es establecer alternativas para que las personas tomen decisiones y la única forma es siendo creativo. Es como un niño al que le dan muchas fichas de Lego, puede construir muchas cosas, puede construir una casa, un carro, un avión, una estación de servicio, lo que es importante es el uso que hace de las piezas, porque a veces hay muchas piezas y a veces hay muy poquitas (Gómez, 2016).

Juan Felipe Quintero, Director de Desarrollo Rural Sostenible en el Departamento Nacional de Planeación, también se refirió a su trabajo como la habilidad de resolver una multiplicidad de problemas. Definió la creatividad en su trabajo de la siguiente manera;

Si yo bien tengo una batería técnica de conocimientos técnicos que pueden ser objetivos, tengo que mezclarlos y usarlos de una manera creativa para solucionar el problema que estoy enfrentando en el momento. Yo creo que la creatividad viene en cómo puede uno coger ese problema y puede utilizar sus herramientas de manera efectiva para solucionarlo (Quintero, 2016).

Por su parte, Marcelo Toro, Representante de Ventas Senior de Johnson & Johnson *Medical Devices*, resalta que el principal reto en su trabajo es la diferenciación. Busca una salida o alternativa diferente para no caer en la rutina. “No trato de imitar, de vivir como un robot, sino que trato de experimentar y vivir algo diferente para salir de esa repetición que es la vida,” dice de su forma de enfrentar los retos profesionales del día a día (Toro, 2016).

María Andrea Rodríguez, Especialista en Finanzas en Unilever, entiende su proceso creativo en términos de mejoramiento continuo:

Mi trabajo es parte de un grupo muy dinámico donde estamos evaluando constantemente los productos, si le estamos agregando valor al consumidor, cómo podemos mejorar el producto, cómo podemos hacer que tenga un mejor impacto, un mejor posicionamiento de marca, y todo esto en un conjunto que tenga una buena rentabilidad, un buen posicionamiento, que sea un producto de buena calidad. Es un trabajo dinámico, de mejoramiento continuo y desde todos los puntos de vista, desde el punto de vista estético, visual, rentable, en mi caso que sean productos de buena calidad, hechos de las mejores materias primas, todo el mundo está

tratando siempre de mejorar y que sea realmente lo mejor (Rodríguez, 2016).

Como se aprecia, son profesionales que provienen de variados sectores, y sin conocer el concepto de clase creativa, entienden su trabajo como una profesión creativa, especialmente en lo que se relaciona con la resolución de problemas complejos.

Los cuatro entrevistados consideran que el deporte tiene algún efecto en su mente y en su desempeño profesional. Para Andrés Gómez “tiene todo el efecto. Porque digamos que si uno no hace deporte no desaprende. El cerebro estaría muy ocupado. El deporte lo que permite es desaprender, liberarse, volver a generar espacio, y cuando hay espacio hay ideas, y cuando hay ideas hay productividad” (2016). Esta descripción del deporte es muy similar a la aportada por Florida (2012), quien define la experiencia del deporte como “los compartimientos de la mente se desocupan mientras que el cuerpo, la infraestructura esencial que sostiene la mente, se revigoriza” (p. 142).

En su descripción de la experiencia de hacer deporte, Juan Felipe Quintero señala: “cuando troto, pienso mucho en cosas. La trotada le sirve a uno para pensar mientras uno corre. En ciclismo estoy más concentrado en la actividad como tal, en la cadencia, en la velocidad, estoy más alerta y estoy más concentrado en el deporte en sí” (2016). La similitud entre esta definición y la de Florida es clara, pues se dan coincidencias cuando se revisan las palabras de Florida (2012), cuando describe lo que es para una persona andar en una bicicleta: la persona se enfoca en pedalear metiéndose en un ritmo, desconectándose de lo que tenía en la mente, botando la “basura mental”.

Marcelo Toro dice, por su parte, que “con el deporte, de alguna forma descanso. Salgo de mi rutina laboral, mi rutina diaria, para tener, en el caso del golf, una

válvula de escape, un cambio de ambiente y en el fútbol, para sacar el estrés” (2016).

De manera similar, María Andrea Rodríguez opina que “[el ejercicio] es una buena herramienta para despejar la cabeza, es un espacio para pensar en otras cosas, olvidarse de todo y enfocarse en algo que es para uno” (2016). Florida también hace referencia a ese escape, así: "La preferencia que tiene la clase creativa por deportes como estos, se debe a que a través de ellos puede entrar en otro mundo, independiente de su día a día, y explorarlo y experimentarlo mientras hace una actividad que es un reto en sí misma (2012, p. 145).

Las descripciones de la experiencia de hacer deporte de los cuatro entrevistados está en línea con lo descrito por Florida (2012) acerca de la clase creativa. Son personas que usan el deporte para limpiar su mente, escaparse de la realidad del trabajo y lo necesitan para rendir al nivel adecuado en su profesión. El ejercicio es una oportunidad para recargar, desaprender y abrir de nuevo, espacio en la mente, para seguir trabajando. De cierta forma, el deporte es fundamental en su proceso creativo, pues sin él no podrían seguir produciendo sus resultados de creatividad.

Ya que se ha mostrado que la experiencia del deporte es característica de la clase creativa, se valida que los cuatro entrevistados son representantes auténticos de la esfera pública de la clase creativa. Sus respuestas al cuestionario principal fueron comparadas con las de los *stakeholders* elegidos por el emprendedor (expertos, deportistas y paneleros) para demostrar la hipótesis. Cabe aclarar que los representantes de la esfera pública de la clase creativa practican deporte pero no son deportistas de alto rendimiento, como los *stakeholders* que se entrevistaron. El enfoque profesional de estos miembros de la clase creativa está en su trabajo, y el deporte es un catalizador para rendir mejor en su actividad intelectual o creativa.

La transcripción de las entrevistas completas a los representantes de la esfera pública de la clase creativa se encuentran en el Anexo 1, al final de este trabajo y las entrevistas completas a los *stakeholders* (expertos, deportistas y líder de opinión de la panela) en el Anexo 2, ubicado también allí.

#### **4.3.2 Responsabilidad de las empresas hacia la sociedad (*stakeholders* vs. esfera pública de la clase creativa)**

Las respuestas se tabularon utilizando la tabla presentada en el epígrafe 4.1 para hallar puntos en común en cuanto a las temáticas tratadas por los *stakeholders* en contraste con las tratadas por la esfera pública de la clase creativa. Si todas las expectativas de la esfera pública de la clase creativa son incluidas también por los *stakeholders*, eso significa que, siendo responsable con ellos, la esfera pública estará también satisfecha. De no ser así, y si hay expectativas de la esfera pública de la clase creativa que no se cubren en los intereses de los *stakeholders*, el emprendimiento tendrá que comunicarse directamente con la esfera pública y monitorear sus expectativas, para asegurarse de que su funcionamiento esté en línea con lo que es esperado por este grupo. La esfera pública de la clase creativa cumple un rol importante en validar las empresas como legítimas.

En la comparación de las respuestas de los representantes de la esfera pública de la clase creativa, con las respuestas de los *stakeholders* elegidos por el emprendedor en la tabla propuesta (ver Anexo 3), se hicieron las siguientes observaciones:

##### **a) Necesidades de los grupos de interés**

Respecto a las necesidades de los grupos de interés, los dos grupos señalaron la importancia de cumplir la promesa de valor, la necesidad de recibir información completa y el beneficio de tener en cuenta a los productores pequeños si hay producción agrícola en las materias primas. Los promotores de la panela coinciden

con los representantes de la clase creativa en la importancia de ir más allá y preocuparse por el beneficio de quien consume el producto, y también por el beneficio de quien no lo consume. Por su parte, solo los miembros de la clase creativa resaltaron la importancia de los procesos de innovación detrás del producto, piden que el producto sea natural y que esté alineado con el estilo de vida sofisticado de los deportistas. En lo que los dos grupos coinciden es en las características propias del producto (ingredientes, materias primas, productores, etc.) y en su efecto en los consumidores del mismo. La clase creativa está interesada también en el impacto del producto o de la empresa en la sociedad, más allá de sus usuarios directos, como es el caso de la innovación.

### **b) Información acerca de la organización**

En cuanto a la información que quisieran conocer sobre la organización, ambos grupos mencionaron los estándares de responsabilidad social y ambiental y las buenas prácticas de manufactura que deben cumplirse. La clase creativa quisiera conocer también las políticas de innovación, la visión de la empresa, quiénes usan la bebida, las empresas que están relacionadas con este emprendimiento, el tamaño de la organización y si el producto es natural.

Los *stakeholders* resaltan la importancia de tener acceso a estudios con evidencias del efecto del producto y sus ingredientes, la trayectoria y el acervo científico de la empresa y la funcionalidad de la bebida. Los *stakeholders*, que incluyen a los expertos, deportistas y paneleros, están muy enfocados en el producto y en el efecto comprobado de sus ingredientes, sea en ellos mismos o en sus clientes. Solo los promotores de la panela resaltaron el trasfondo social y el apoyo que pueda darse a los productores.

La clase creativa está enfocada además en lo que hay detrás de la empresa para lograr dicho producto, incluyendo los procesos de innovación, quiénes usan la bebida y las otras empresas con que se asocia esta organización.

### **c) Producción de la bebida**

En materia de producción, los dos grupos de entrevistados coincidieron en que están interesados en entender el porqué de la composición, si es química o natural, el impacto ambiental y el cumplimiento de normativas y de buenas prácticas de manufactura y calidad. La clase creativa resaltó también el impacto ambiental, la posibilidad de apoyar a comunidades vulnerables incentivando el deporte, los componentes verdes y el miedo a los ingredientes que no entiende. Los *stakeholders* continúan analizando el producto mismo, señalando preocupaciones hacia ingredientes específicos como la stevia, el origen del colágeno (animal o vegetal), la necesidad de variedad de sabores incluyendo salados y dulces, el proceso por el que pasa la panela, y el cumplimiento de estándares anti-doping. Las necesidades de los *stakeholders* están mucho más cercanas a sus preocupaciones propias como expertos o como deportistas, y no las de la sociedad como un todo.

### **d) Los directivos de la organización**

Sobre los directivos de la organización, tanto los *stakeholders* como los representantes de la clase creativa, quisieran que fueran deportistas, que tuvieran experiencia empírica en el deporte porque eso implica una coherencia entre lo que los directivos hacen y lo que venden. La clase creativa quiere también entender la misión y visión de la empresa, si sus directivos tienen interés en retribuir a la sociedad, que den confianza, estén libres de escándalos y entender por qué están en este negocio.

Los *stakeholders*, en especial los expertos y deportistas, siguieron muy interesados en la evidencia científica, y quisieran conocer la profesión de los dueños y, más que información sobre los dueños, están interesados en el equipo médico detrás del producto. Los promotores de la panela, por su parte, resaltan

que las acciones de la empresa también deberían tener un efecto positivo en el país.

#### **e) *Materias primas y proveedores***

Respecto a las materias primas y proveedores, ambos grupos resaltaron el interés en tener materias primas saludables y naturales. También quisieran que la relación con los productores fuera más allá de comprarles la materia prima, incluyendo precios justos y apoyar en el desarrollo de los productores. Los dos también están enfocados en los resultados del producto y los estándares de producción. En esta pregunta hubo un alto grado de coincidencia en las respuestas y tanto los *stakeholders* como la clase creativa resaltaron características cercanas al producto pero también de impacto en la sociedad.

#### **f) *Expectativas de los empleados***

En cuanto a las expectativas que tienen acerca de los empleados, ambos grupos esperan pleno conocimiento del producto, sentido de pertenencia y que sean fieles a la imagen de la empresa que representan. También esperan que sea un buen lugar para trabajar, donde los empleados se sientan a gusto. La clase creativa quisiera que se incentive el deporte entre sus empleados, que consuman el producto por convicción y que entreguen el producto al menor costo posible.

A los *stakeholders* les gustaría que la empresa apoyara a los deportistas y que se pusiera atención a los detalles como son el empaque y el ciclo completo de uso del producto. Ambos grupos mostraron interés por el bienestar y compromiso de los empleados. Es interesante ver cómo los *stakeholders* son más detallistas y exigentes en cada aspecto del producto. Están más centrados en la experiencia del uso del mismo. Los promotores de la panela resaltan el rol de los empleados como embajadores de la panela, haciendo parte de algo más grande.

### **g) *Expectativas de relacionamiento con su grupo de interés***

En las expectativas de relacionamiento de la empresa con ellos, ambos grupos esperan presencia del producto donde practican deporte, vivir experiencias relacionadas con él alrededor del deporte, espacios de retroalimentación entre la empresa y los usuarios y asesoría de la empresa a deportistas más allá de solo el uso del producto. En este caso, lo solicitado por los *stakeholders* cubre todas las necesidades de la clase creativa. Los deportistas y expertos están interesados también en patrocinios y reconocimientos, y en un relacionamiento profesional con la marca, preferiblemente en reuniones cara a cara. Los promotores de la panela, quisieran que PX fuera también modelo e inspiración en materia de emprendimiento para otros colombianos.

### **h) *Percepción de una empresa responsable***

En cuanto a su visión de una empresa responsable, ambos grupos resaltaron la importancia de la transparencia y honestidad. Piden que la empresa conozca bien a sus grupos de interés y sus necesidades, que haya una comunicación constante al igual que retroalimentación. Se hace énfasis en la coherencia y en tener un impacto en los grupos de interés más allá de lo comercial. En este caso también, lo resaltado por los *stakeholders* cubre muy bien las necesidades de la clase creativa.

### **i) *Percepción de una empresa ética***

En materia de ética, tanto los *stakeholders* como la clase creativa resaltan la importancia del balance entre ganancias de la empresa y los beneficios que provee a sus *stakeholders*. Les interesa que actúe conforme con sus valores y que cumpla la promesa que hace. La clase creativa espera también transparencia en los procesos de toma de decisiones, cumplimiento de la ley y que vayan más allá de lo que esta exige. Los *stakeholders*, por su parte esperan una buena

disponibilidad de producto y transparencia en los errores de producción, de nuevo manteniéndose cerca del uso del producto en sí, y no los comportamientos de la empresa hacia la sociedad.

**j) *Participación de los grupos de interés para que la empresa sea sostenible***

En la pregunta sobre la participación de los grupos de interés para la sostenibilidad de la empresa, los dos grupos coinciden en que hay que hacer parte de la empresa y participar. Resaltan la importancia de la interlocución y de los canales de doble vía, así como los beneficios de ser también críticos ante la empresa. La clase creativa invita a los grupos de interés a convertirse en defensores o a dejar de consumir los productos que no son sostenibles, porque piensan que es a través del consumo mismo que se puede hacer el mejor activismo. Los *stakeholders* resaltan la fidelidad de parte y parte, señalan cómo los deportistas pueden ser embajadores, la importancia de la investigación y el desarrollo y el rol de proveedores y consumidores en hacer la empresa más sostenible al ser responsable desde su protección del medio ambiente (buenas prácticas de producción y reciclaje al final del ciclo del producto). En este punto también se da una coincidencia muy alta en las opiniones de las dos partes, sin embargo, se sigue viendo el interés de los *stakeholders* en sus temas específicos, de tres maneras: desde la evidencia de los efectos del producto, para el caso de los expertos; el apoyo y patrocinios, de parte de los deportistas, y la promoción de la panela para construir país, por parte de los promotores de la panela como materia prima.

**k) *Aporte desde el grupo de interés que representa***

Cuando se preguntó a cada uno qué podría aportar desde el grupo de interés que representa, los miembros de ambos grupos resaltaron la divulgación, el apoyo en la promoción y el testimonio sobre la experiencia de lo que es en realidad usar el

producto, vivirlo y hablar acerca de él. Un miembro de la clase creativa quisiera también que se apoyara y resaltara a las personas disciplinadas. Los *stakeholders*, en especial los expertos, definieron su rol en recomendar y asesorar a deportistas: ellos son quienes aportan el voto de confianza. También podrían aportar el conocimiento sobre las prácticas deportivas específicas y sus requerimientos nutricionales. Acá también hay una alta coincidencia entre las respuestas de los dos grupos, y en el relacionamiento con los *stakeholders* se cubren también los intereses de la clase creativa hacia la empresa. Los promotores de la panela agregan su rol en la construcción de tejido social: cómo pueden conectar a PX con otros emprendimientos que utilicen panela en el proceso de construir país.

### **l) *Preferencia de medios de comunicación***

En cuanto a los medios de comunicación a través de los cuales quisieran recibir información de la empresa, hubo un interés muy generalizado en que fuera a través de las redes sociales.

Varios entrevistados resaltaron la baja confianza que les produce la televisión, pues la información está “maquillada”. También quisieran presencia de la marca y del producto en carreras y eventos deportivos en las ferias previas a cada evento, en los puntos de hidratación o al comienzo o final de las carreras. Uno de los miembros de la clase creativa, quien trabaja en consultoría de comunicación, dijo que los medios son como “las formas de lucha”, razón por la cual quisiera ver el producto en todos los medios. Esta respuesta es más resultado de su profesión, que una verdadera representación de los intereses generalizados de la clase creativa porque como consultor en comunicaciones es su trabajo mostrar el valor de cada uno de los medios. Los demás miembros de la clase creativa mostraron preferencia por las redes sociales.

Los paneleros también ven un beneficio en la comunicación masiva a través de televisión. Los *stakeholders* nuevamente resaltaron que quisieran interacción cara a cara, documentos y estudios con evidencia de la efectividad del producto y la promoción voz a voz. En este caso, las necesidades de la clase creativa también se ven cubiertas por lo pedido por los *stakeholders*, sin embargo ellos, como expertos y deportistas, tienen unas necesidades adicionales en materia de información como son el contacto directo y la evidencia científica.

#### **m) Percepción del uso de la panela en términos funcionales**

El uso de la panela en términos funcionales generó tanto rechazo como aprobación, de parte de los representantes de los *stakeholders* y de la clase creativa que fueron entrevistados. En cuanto a aspectos negativos, se mencionó su efecto nocivo en la hipoglicemia y, en ese sentido, que no es para deportistas, y hubo dudas sobre la calidad en el proceso de producción de esta materia prima. En lo positivo, está el recuerdo de los ciclistas profesionales en los años ochenta tomando *aguapanela*.

En términos generales, se tiene la noción de que es mejor –más saludable-, que el azúcar blanco, que es natural y da energía y, además, que es un producto autóctono de Colombia y hace parte de la cultura nacional.

La clase creativa resalta la necesidad de entender los verdaderos beneficios de esta materia prima y cree que el producto tiene buena reputación, pero no sabe por qué. Los *stakeholders*, por su parte, tienen más detalle sobre la evidencia detrás de los efectos de la panela y resaltan los beneficios de la maltodextrina y cómo la panela conserva vitaminas y minerales que los demás azúcares refinados no tienen. En este caso, y similar a las respuestas de la pregunta 12, las necesidades de la clase creativa también se ven cubiertas por lo pedido por los *stakeholders*; sin embargo ellos, como expertos y deportistas tienen información más detallada acerca de los efectos de la panela.

#### **n) *Percepción del uso de la panela en términos de impacto en Colombia***

En materia de impacto en Colombia del uso de la panela en PX, tanto la clase creativa como los *stakeholders* señalan que la sienten colombiana, que se habían demorado en darle un uso funcional y de valor agregado, también que significa un apoyo al campo nacional, especialmente a los pequeños productores y que es muy positivo sacar la panela de sus usos tradicionales. Los *stakeholders* están de acuerdo con las opiniones de la clase creativa y agregan también la importancia de contar con estándares ecológicos y cómo los geles modernos que usan los deportistas de alto rendimiento nacieron de lo que hacían los ciclistas colombianos hace unos años llevando bocadillo o panela a las carreras.

#### **o) *Importancia de que el creador de PX sea también deportista***

Al preguntarles si era importante para ellos que el creador de PX también fuera deportista, la coincidencia entre la respuesta de los *stakeholders* y la clase creativa fue completa. Ambos creen que esto da credibilidad, coherencia, es auténtico, genera confianza, que el hecho de que use el producto significa que conoce las necesidades de los deportistas. Un triatlonista profesional dijo, “el deporte hay que vivirlo para entenderlo”.

#### **p) *Responsabilidad de PX ante su grupo de interés***

Por último, sobre la responsabilidad de PX ante su grupo de interés correspondiente, hubo muchas diferencias entre lo dicho por los *stakeholders* y la clase creativa. Para los expertos y deportistas lo más importante es la información, para poder asesorar a los deportistas, por parte de los expertos, y para saber realmente qué están consumiendo, por parte de los deportistas. Resaltan también el valor de la formación complementaria a los deportistas y que el producto esté

validado en controles anti-doping. Los promotores de la panela destacan la importancia de ir más allá de lo económico y contribuir al país. Cómo vender mejor a Colombia a través de la panela. La clase creativa, por su parte, quisiera que le contaran por qué surgió esta empresa y sus productos, cómo genera un valor compartido con los productores, el beneficio para todas las audiencias de interés (desde el productor hasta el consumidor), el cumplimiento de la promesa de valor, mantener una comunicación abierta y la honestidad acerca de éxitos y fracasos.

Según lo expuesto, se encontró coincidencia entre lo dicho por los *stakeholders* y la clase creativa en nueve de las dieciséis preguntas. De este modo, la hipótesis de que si la empresa se relaciona con los *stakeholders* elegidos por el emprendedor de manera responsable, logrará también cumplir con las expectativas de la esfera pública de la clase creativa y su emprendimiento empresa será percibida por la sociedad como legítima, se cumple parcialmente. Estos resultados muestran que el relacionamiento con los *stakeholders* es fundamental en la construcción de una empresa responsable ante la sociedad y la opinión pública, sin embargo, la esfera pública de la clase creativa tiene intereses que no se cubren solo al tener cubiertas las necesidades de los *stakeholders* elegidos por el emprendedor.

Entre las temáticas e intereses que aparecieron como exclusivos de la clase creativa está la importancia del beneficio, tanto para los que consumen el producto como para los que no, los procesos de innovación de la empresa, el impacto en la sociedad más allá de los consumidores directos, la visión de la empresa, las empresas con quienes se relaciona, el apoyo a comunidades vulnerables, el por qué están en el negocio, ir más allá de lo que la ley exige, transparencia en los procesos de toma de decisiones y activismo por medio del consumo, comprando productos sostenibles y dejando de comprar los que no lo son.

## Conclusiones

En este apartado se presentan las conclusiones del trabajo, primero desde los análisis y hallazgos asociados a la fundamentación más teórica y luego los relativos al estudio aplicado. Los hallazgos se explican, asimismo, a la luz de los autores estudiados. Por último, se señalan algunas pautas para usos futuros del modelo que aquí se ha propuesto, en situaciones de emprendimientos sostenibles que de alguna manera vinculen la participación de personas y grupos que puedan catalogarse como representantes o miembros de la clase creativa.

Como se ha presentado en la sección teórica de este trabajo, puede haber agentes en la esfera pública que no se pueden identificar dentro de los conceptos clásicos de *stakeholders* o públicos. Por lo tanto, es importante monitorear las opiniones que tienen lugar en la esfera pública, espacio en el cual se construye lo que es considerado como comportamiento adecuado de las empresas (Ihlen, 2008). Es en el análisis del caso de Shell y su mapeo de *stakeholders* que Ihlen (2008) se da cuenta de que la empresa perdió contacto con lo que se esperaba de ella. Allí muestra cómo no solo los grupos de interés que había mapeado querían tener una opinión sobre la forma de orientar el negocio, sino también otros actores que estaban interesados en el impacto de la empresa en la sociedad, así la misma no tuviera un impacto directo sobre ellos.

Raupp (2004), por su parte, recomienda seguir un modelo integrado en el que las relaciones públicas tengan una función social, asociada a la esfera pública, y una función organizacional, relacionada con el modelo de *stakeholders*, pues ambos “Representan dos dimensiones de la comunicación pública: una siendo la dimensión estructural y la otra relacionada a la teoría de la acción” (p. 315). En otras palabras, por medio del modelo de *stakeholders*, la empresa se relaciona y se comunica con grupos específicos. La comunicación con la esfera pública, por su parte, está más relacionada con el rol de la empresa en la sociedad y su responsabilidad con la misma.

Jensen (2001) define la esfera pública como un espacio en el que la legitimidad, identidad y responsabilidad que deben asumir las empresas son discutidas. Es aquí donde se forma ese ideal sobre el rol de las empresas en la sociedad y los asuntos sobre los cuales tienen responsabilidad y deben intervenir. Este espacio va más allá del producto y sus efectos, pues exige una responsabilidad por parte de las empresas, tanto con aquellos que consumen sus productos, como con los que no.

El modelo aquí propuesto sigue la recomendación de Raupp (2004) al ser un modelo mixto donde se incorpora tanto el mapeo de *stakeholders* como la importancia de la esfera pública de la clase creativa. De esta forma, los emprendedores pueden identificar las principales características y exigencias de aquellos grupos más cercanos a su negocio, que han sido señalados por el emprendedor de acuerdo a su filosofía y el impacto que busca tener en la sociedad. A la vez, se monitorean las dinámicas de la esfera pública de la clase creativa y las opiniones que pueden tener frente al emprendimiento y su rol en la sociedad. La hipótesis propuesta en el trabajo aplicado proponía que al ser responsable con los *stakeholders*, la esfera pública de la clase creativa estaría satisfecha también con el rol de la empresa en la sociedad.

Al aplicar esta serie de conceptos y análisis a PX, bebida para deportistas hecha a base de panela, se encontró que, en algunos casos, cuando la empresa es responsable ante los *stakeholders* identificados inicialmente por el emprendedor, se cumplía también con las expectativas de la esfera pública de la clase creativa. En otros casos, sin embargo, esta premisa no se alcanzaba a cumplir. Es decir, la hipótesis de partida para esta parte del trabajo se ha cumplido, pero solo de manera parcial. Dicho cumplimiento parcial, sin embargo, muestra que el monitoreo único de los *stakeholders* no es suficiente para tener la esfera pública de la clase creativa alineada con los objetivos de la empresa. Es fundamental hacer también un trabajo de monitoreo independiente de dicha esfera pública para asegurarse de que esté de acuerdo con el rol de la empresa ante la sociedad o de

que se hagan los ajustes necesarios para que así sea.

En el caso de PX, las principales temáticas e intereses que aparecieron como exclusivos de la clase creativa en la investigación aplicada son la importancia del beneficio, tanto para los que consumen el producto, como para los que no, los procesos de innovación de la empresa, el impacto en la sociedad más allá de los consumidores directos, la visión de la empresa, las empresas con quienes se relaciona, el apoyo a comunidades vulnerables, el por qué están en el negocio, ir más allá de lo que la ley exige, transparencia en los procesos de toma de decisiones y activismo por medio del consumo, comprando productos sostenibles y dejando de comprar los que no lo son. Estas temáticas están en línea con lo propuesto a nivel teórico por autores como Jensen (2001), Ihlen (2010) o Raupp (2004), para quienes la esfera pública es el espacio relacionado con el rol de la empresa en la sociedad y con la responsabilidad que tiene con ésta.

En vista de estos resultados, la recomendación para quienes trabajan en emprendimientos sostenibles como PX, es diseñar estrategias de relacionamiento con *stakeholders* específicos pero, de manera simultánea, tener estrategias y monitorear también las necesidades de la esfera pública de la clase creativa. Como dijo Habermas (1974), es en la esfera pública donde ocurre la faceta de nuestra vida social en la cual se forma la opinión pública. Es dicha opinión pública la que valida el rol de las empresas en la sociedad y las califica como responsables. Existir como empresa sin esa validación es peligroso, pues la esfera pública tiene influencia en todos aquellos *stakeholders* que hacen el funcionamiento de la empresa posible.

El modelo mixto de *stakeholders* y esfera pública de la clase creativa propuesto en este trabajo puede ser utilizado por cualquier emprendimiento sostenible. Se recomienda aplicar el cuestionario administrado a miembros de la clase creativa y *stakeholders* elegidos por el emprendedor, variando únicamente las preguntas que eran específicas al caso de PX (pregunta 13a y 13b). El modelo permitiría

identificar las preocupaciones y exigencias que comparten los *stakeholders* y la clase creativa, y a la vez cuestiones relacionadas con el rol de la empresa en la sociedad, que son preocupación particular de la clase creativa.

La comunicación cumple un rol importante en la creación de la identidad organizacional y en cómo la esfera pública puede influir en la forma en que se gerencian las empresas. Es un espacio en el que las empresas participan en un proceso de auto-definición de identidad y contribuyen con narrativas y casos de interés. También se discute la legitimidad, identidad y responsabilidad que deben asumir las empresas. En el caso aquí analizado, el rol de PX, por lo tanto, es alinear sus valores con las expectativas de la esfera pública, la esfera pública de la clase creativa. Lo mismo aplica para otros emprendimientos sostenibles.

Para relacionarse con los públicos, los emprendimientos sostenibles deben generar estrategias específicas para cada uno de ellos, y diseñar mensajes y espacios de interacción en línea con sus intereses y preferencias. Para llegar a la esfera pública de la clase creativa, por su parte, hay que hacer visible la historia de la empresa y la manera como define su rol ante la sociedad. Si lo anterior está alineado con los intereses de la clase creativa, podrá capturar su atención. Al lograr hacerlo, tendrá acceso a un gran número de personas interesadas en sus productos y en su historia como empresa, que podrán convertirse tanto en consumidores como en validadores de la misma. Tener en cuenta la esfera pública de la clase creativa, en combinación con los *stakeholders* elegidos por el emprendedor, tiene la gran ventaja de alcanzar, por medio de las estrategias de relacionamiento, a otros que no estaban identificados como *stakeholders* en el ejercicio inicial.

## Referencias

- Angulo, O. (2016a, Julio 27). Aminoácidos ramificados. Recuperado de <http://pxbebida.com/hola-mundo/> el 12 de octubre de 2016.
- Angulo, O. (2016b, Julio 27). Aminoácidos ramificados. Recuperado de <http://pxbebida.com/calambres-y-electrolitos-parte-1/> el 12 de octubre de 2016.
- Austin, E.W. & Pinkleton, B.E. (2006). *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*. New York: Routledge.
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2010). Strategic Communication and the Public Sphere from a European Perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 93-116.
- Berganza Conde, M. R., & Ruiz San Román, J. A. (2005). *Investigar en Comunicación*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U.
- Bjørnebekk, A., Mathé, A., & Brené, S. (2005). The antidepressant effect of running is associated with increased hippocampal cell proliferation. *International Journal of Neuropsychopharmacology*, 8 (3), 357–368.
- Buitrago, F., & Restrepo, I. (2013). *La Economía Naranja*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- The Body Shop. (2015). Dame Anita Roddick. Retrieved from: [http://www.thebodyshop-usa.com/about-us/aboutus\\_anita-roddick.aspx](http://www.thebodyshop-usa.com/about-us/aboutus_anita-roddick.aspx)
- Corporate Excellence Center for Reputation Leadership (2011). FedEx: La confianza como valor y puente para conectarse con las personas. *Documentos de Estrategia*, 7.
- Dahlberg, L. (2014). The Habermasian Public Sphere and Exclusion: An Engagement with Poststructuralist-Influenced Critics. *Communication Theory*, 24, 21–41.
- Derry, R. (2012). Reclaiming Marginalized Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 253-264.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence. *Academy of Management the Academy of Management Review*, 20(1), 65.
- Dunne, C. (2014, Abril). 8 Of Google's Craziest Offices. *Fastco Design*. Recuperado de: <http://www.fastcodesign.com/3028909/8-of-googles-craziest-offices>
- Fedepanela. (2016). Blog de la Panela. Recuperado de <http://www.fedepanela.org.co/index.php/publicacion/blog>, el 23 de mayo de 2016.

- Fernández, G.C., Vázquez, J.M.G., & Corredoira, M.D (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(2), 13-32.
- Ferrari, M. (2012). *El carácter transversal de la comunicación en la organización y su poder en la vida organizacional* (Documento de clase, curso Gestión de la comunicación estratégica, Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad de La Sabana. Sf, sin número de páginas).
- Ferrari, M., & França, F. (2011). *Relaciones públicas: Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas* (1a ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Florida, R (2006). The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent. *Liberal Education*, 92(3), 22-29.
- Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class Revisited*. New York: Basic Books.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., y Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited ". *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Fuchs, C. (2014). Social Media and the Public Sphere. *TripleC*, 12(1), 57–101.
- Gómez, A. (2016, junio 10). Entrevista presencial.
- Grant Thornton. (2015). International Business Review Focus: Latin America (1-5). Brasil: Grant Thornton International.
- Grunig J.E. & Hunt, T. (1984). Identifying Organizational Linkages to Publics, *Managing Public Relations*. (138-161). New York: CBS College Publishing.
- Grunig, J.E. & Repper, F.C. (2008). Strategic Management, Publics, and Issues. En Grunig J.E. (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. (117-157). New York: Routledge.
- Habermas, J. (1974). The Public Sphere: An Encyclopedia Article (1964). *New German Critique*, 3, 49–55.
- Habermas, J. (2011). *Historia y crítica de la opinión pública: La transformación estructural de la vida pública*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Haines, R. (2013). Organization in Contemporary Public Sphere. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(2), 265–274.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S. & Nartey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1727–1748.
- Holtzhausen, D. (2010). Communication in the Public Sphere: The Political Context of Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 75-77.

- Ihlen, Ø. (2008). Mapping the environment for corporate social responsibility. *Corporate Communications*, 13(2), 135-146.
- Jensen, I. (2001). Public relations and emerging functions of the public sphere: An analytical framework. *Journal of Communication Management*, 6(2), 133-147.
- Jordan, G. (2016, junio 13). Entrevista presencial.
- Kaler, J. (2002). Morality and Strategy in Stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, 39(1/2), 91-99.
- Kruckeberg, D., & Vujnovic, M. (2010). The Death of the Concept of Publics (Plural) in 21st Century Public Relations. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 117-125.
- León, J. (2016, Agosto). El “papayazo” de Gina. *La Silla Vacía*.
- Martin, R., Florida, R., Pogue, M., & Mellander, C. (2015). *Creativity, Clusters and the Competitive Advantage of Cities* (No. 412). Royal Institute of Technology, CESIS-Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.
- MBA Insight Educación Ejecutiva. Cuando la relación con el *stakeholder* vale oro. *Revista América Economía* (2011).
- Miles, M., Munilla, L., & Darroch, J. (2006). The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 195-205.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Matters. *Academy Of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Molteni, R., Zheng, J.-Q., Ying, Z., Gómez-Pinilla, F., & Twiss, J. L. (2004). Voluntary exercise increases axonal regeneration from sensory neurons. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 101(22), 8473–8478.
- O'higgins, E. R. (2010). Corporations, civil society, and stakeholders: An organizational conceptualization. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 157-176.
- PX bebida para deportistas. (2016). Consultado el 27 de agosto de 2016 en <http://pxbebida.com/>
- Quintero, J. (2016, junio 11). Entrevista presencial.
- Raupp, J. (2004). The public sphere as central concept of public relations. In D. Verčič & B. van Ruler (Eds.), *Public Relations and Communication Management in Europe : A Nation-by-nation Introduction to Public Relations Theory and Practice* (pp. 309–316). Berlin: De Gruyter Mouton.
- Rodríguez, M. (2016, junio 20). Entrevista presencial.
- Roncero, P. (2014). *Correr, Cocinar y Ser Feliz*. Barcelona: Ediciones B.

- Schlange, L. E. (2006). Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship. *Greener Management International*, (55), 13-32.
- Self, C. (2010). Hegel, Habermas, and Community: The Public in the New Media Era. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 78-92.
- Toro, M. (2016, junio 15). Entrevista presencial.
- Valencia, J. (2015). *Comparación de la hidratación con agua de panela y una bebida hidratante comercial con relación a parámetros cardio- respiratorios de jóvenes que hacen ejercicio submaximal a 2600 msnm*. Universidad Nacional, Facultad de Medicina.
- Villafañe, J. La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicacao e Sociedade*, 8, 101-113.

## **Definiciones tomadas de diccionarios**

Burguesía [Def. 4]. (n.d.). Consultado en *Real Academia Española* el 27 de agosto de 2016 en <http://dle.rae.es/?id=6J5BzMi>

Claim [Def. 2]. (n.d.) En *Merriam Webster Online*. Consultado el 7 de agosto de 2016 en <http://www.merriam-webster.com/dictionary/claim>

Fitness [Def. 3]. (n.d.) En *Diccionario Google*. Consultado el 7 de agosto de 2016 en <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=definicion+fitness>

Stake [Def. 1]. (n.d.) En *Merriam Webster Online*. Consultado el 7 de agosto de 2016 en <http://www.merriam-webster.com/dictionary/stake>

## Anexo 1

### Transcripción entrevistas aplicadas a representantes de la esfera pública de la clase creativa en la investigación de campo

#### Entrevista miembro de la clase creativa No. 1

Andrés Gómez, Managing Director FTI Consulting

#### EL DEPORTE Y LA CLASE CREATIVA

**6. ¿Qué deporte practica, con qué periodicidad y hace cuánto tiempo?**

Atletismo hace 6 años, todos los días una hora a hora y media. Los fines de semana de dos horas a dos horas y media.

**7. ¿Por qué hace deporte?**

Porque es la única manera encontrarse a uno mismo, desconectarse del mundo y hacer algo por los 40 años de vida.

**8. ¿El deporte tiene algún efecto en su mente y en su desempeño como profesional?**

Tiene todo el efecto. Porque digamos que si uno no hace deporte no desaprende. El cerebro estaría muy ocupado. El deporte lo que permite es desaprender, liberarse, volver a generar espacio, y cuando hay espacio hay ideas, y cuando hay ideas hay productividad.

**9. Describa su experiencia como practicante de algún deporte.**

Es como flotar. Cuando corro me siento libre, me siento que floto, que la ciudad es otra, que estoy en contacto conmigo mismo. Lo bonito es que no pienso en nada sino pienso en muchas cosas. Por lo tanto no hay un pensamiento lineal sino hay un pensamiento momentáneo de temas.

**10. Basado en la siguiente descripción de creatividad, explíqueme cómo su trabajo es una profesión creativa: “La creatividad involucra la habilidad de sintetizar. Es cuestión de revisar información, percepciones y materiales y proponer una combinación que sea nueva y útil. Una síntesis creativa puede resultar en productos tan variados como un invento práctico, una teoría o un *insight* que pueda ser aplicado para resolver un problema, incluso una obra de arte que pueda ser apreciada estéticamente” (Florida, 2012, p. 18).**

Yo creo que ser consultor en comunicaciones implica la necesidad de entender un problema, de sintetizarlo, de traducirlo y sobre todo encontrarle no un camino de solución sino muchos caminos de solución. Por lo tanto es una profesión creativa porque lo que uno hace es establecer alternativas para que las personas tomen decisiones y la única forma es siendo creativo. Es como un niño que le dan muchas fichas de lego, puede construir muchas cosas, puede construir una casa, un carro, un avión, una estación de servicio, lo que es importante es el uso que hace de las piezas porque a veces hay muchas piezas y a veces hay muy poquitas. Por eso es un proceso creativo ser consultor en comunicaciones.

## CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Saber de dónde viene el producto que están produciendo. Saber cuál es el beneficio que genera no solo para el que la está consumiendo sino para el que no la consume. Saber que no están haciendo ningún daño en la fabricación, producción y manejo del mismo. Me parece clave que lo que digan y su promesa de venta sea verdad. Que si dicen que quita la sed, si recupera los líquidos perdidos, si tiene X calorías, X carbohidratos realmente lo tenga. Saber que realmente hay un proceso de innovación detrás de y no que es un proceso de copia simplemente.

**2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

Me gustaría saber cómo innovan. Cuáles son sus políticas de innovación y cuáles son sus políticas de desarrollo sostenible.

**3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

Me gustaría saber cómo llegaron a la conclusión que efectivamente llegan a los beneficios que ellos dicen que tiene en cuanto a recuperación de líquidos, de fluidos, es decir cómo hicieron ese testeo para entender que una bebida se convierte en algo más cercano a un medicamento que a un refresco.

**4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

Si hacen deporte o no. Si son coherentes. No quisiera que si fuera a un gimnasio los dueños fueran gordos.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

No, me parece que mientras no le hagan daño a nadie, no necesito tener más información. No soy tan millennial.

**6. ¿Qué esperarías de los empleados?**

Que consumieran el producto por convicción y no porque les toca consumirlo. Que la compañía incentivara el deporte para que ellos fueran unos usuarios lógicos, y no que no les incentive el deporte y por lo tanto el producto no sea un hábito de consumo para ellos.

**7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**

Quisiera que organizara actividades que me permitieran ejercer el deporte para después hacer uso del producto. Es decir, que fuera una relación basada en la realidad más que basada en la publicidad. No quiero tener publicidad, quiero tener experiencias de vivencia.

**8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**

Diría que es una empresa que cumple la promesa que hace.

**9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**

Una empresa que va más allá de los controles legales y que hace las cosas porque está convencida que hay que hacerlas bien, no porque la regulación diga que hay que hacerlas.

**10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que tenga un efecto positivo en la sociedad, es decir que deje la sociedad mejor de lo que la encontró?**

Yo creo que los públicos de interés pueden participar entendiendo todo el proceso de producción, todas las políticas y todos los comportamientos, y por lo tanto defendiendo a la compañía, es decir siendo advocates o defensores del tema. Creo que los grupos de interés pueden aportar a la compañía para que sea perdurable y sostenible siendo crítica con ella y teniendo interlocución con ella y creo que los públicos de interés pueden aportar a esa compañía siéndoles infieles de vez en cuando, jugando con otras compañías, otras marcas y otros productos para que efectivamente no estén como un caballo con los ojos tapados sino puedan mirar si realmente les convence lo que están teniendo.

**11. ¿Qué podría aportar usted, como líder de opinión a una organización como esta?**

Yo diría que dando testimonio de cómo es mi experiencia con ese producto, con esa marca o con esa organización. Contando lo que veo sin que haya un vínculo comercial sino solamente un vínculo de consumo.

**12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**

Por todos. Creo que los medios son como las formas de lucha.

*Se entrega muestra del producto...*

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**

**a. En términos funcionales...**

Me parece que es correcto porque la panela tiene una buena reputación. Uno sabe que es un endulzante, uno sabe que en teoría es más cercano a lo natural y hace parte como de la cultura colombiana del aguapanela que los ciclistas consumían como en los años 80 para el tema.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

Me parece que se habían demorado en darle juego. Así como el guaraná en Brasil se convirtió en el producto insignia. [En cuanto a la panela] me imagino que está en todas partes del mundo, pero no sé cómo se dice en inglés, nunca me he tomado un producto de panela por fuera de Colombia, entonces uno la siente como que es colombiana y que debe haber una industria insipiente que uno no conoce y que es chévere poderla conocer.

**14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

Pues porque un deportista entiende las necesidades que uno tiene y debe ser un consumidor. Es la coherencia que te decía antes, debe ser un consumidor del producto. Encontró muchas opciones en el mercado pero dijo que pasa si yo hago una para mí con mis ingredientes autóctonos y con las ventajas que puede tener.

**15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante la opinión pública?**

Yo creo que la responsabilidad es contar porque surgió, cómo genera un shared value, un valor compartido hacia los productores y como no simplemente hizo un producto por hacer un producto sino un producto que tenga un beneficio para todas sus audiencias de interés, es decir desde el productor hasta el consumidor como tal.



## EL DEPORTE Y LA CLASE CREATIVA

### 1. ¿Qué deporte practica, con qué periodicidad y hace cuánto tiempo?

Yo practico golf, llevo jugando golf desde que tenía 7 años. Durante el colegio fue mi deporte principal y en la universidad lo dejé un poco, combiné con fútbol y ya después de la universidad retomé de forma más juiciosa la práctica de golf. Últimamente también estoy combinando nuevamente con fútbol.

### 2. ¿Por qué hace deporte?

Básicamente es como la rutina diaria. Con deporte de alguna forma descanso. Salgo de mi rutina laboral, mi rutina diaria, para tener en el caso del golf, una válvula de escape, un cambio de ambiente y en el fútbol para sacar el estrés. La entrada del golf la tuve más que todo por mis padres, para adquirir la disciplina. Lo hice de forma competitiva y representé a Colombia. El deporte me saca de la rutina.

### 3. ¿El deporte tiene algún efecto en su mente y en su desempeño como profesional?

Totalmente. Como te comentaba ahorita es mi válvula de escape. De alguna forma me destensio de la semana en cuanto a la parte mental y en también adquiero, hablaba de responsabilidades, lo mismo lo practico en el trabajo en la vida diaria. Y sobre todo en el golf que anda uno con tanta presión y maneja tantas emociones al mismo tiempo, logro aplicar un poco de eso en mi trabajo y en mi vida personal.

### 4. Describa su experiencia como practicante de algún deporte.

### 5. Basado en la siguiente descripción de creatividad, explíqueme cómo su trabajo es una profesión creativa: “La creatividad involucra la habilidad de sintetizar. Es cuestión de revisar información, percepciones y materiales y proponer una combinación que sea nueva y útil. Una síntesis creativa puede resultar en productos tan variados como un invento práctico, una teoría o un *insight* que pueda ser aplicado para resolver un problema, incluso una obra de arte que pueda ser apreciada estéticamente” (Florida, 2012, p. 18).

Desde la parte de mi trabajo es siempre ese reto de diferenciación. Más allá de mi caso, en mi caso que soy comercial, como buscar en todo soluciones creativas en todo lo que hago. Buscar como una salida o una alternativa diferente para no caer en esa rutina. No trato de imitar, de vivir como un

robot sino como tratar de experimentar y vivir algo diferente para salir de esa repetición que es la vida.

## CUESTIONARIO GENERAL

### **1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Primero yo creo que es importante que sea una bebida sana y que no tenga efectos secundarios. Que uno note que a uno lo ayuda y no sea simplemente una imagen de producto y puros mensajes sino que efectivamente se sienta, que el consumidor lo sienta. Entonces con base en eso, salir de la percepción o el paradigma que las bebidas que sirven, sea para aumentar masa muscular o tener mejor rendimiento, sean las bebidas que hacen daño o el producto que hace daño y puede tener efectos secundarios en lo que sea. Es básicamente que hay algo natural y que está ayudando a mejorar tu desempeño.

### **2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

Es clave siempre en este tipo de compañías saber cuál es su misión, cuál es su visión. No que sea una empresa del momento, sino que sea una empresa que viene para quedarse y quiere generar un cambio en la vida de sus consumidores. Si fuera un caso natural, simplemente está pensando en vender, diferenciarse de la competencia, y sobre todo generar algo positivo para el consumidor.

### **3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

Uno de los grandes temas ahorita es el tema ambiental. Obviamente que los productos sean naturales, porque va con el mensaje y todo el tema de responsabilidad social y ambiental. Como estamos hablando del tema deportivo, con mayor razón. El tema de apoyo a las comunidades para evitar que las personas caigan en vicios. Cuando no están estudiando y tienen tiempo libre salen a hacer unas cosas que hacen daño a la sociedad. Lo ideal es que hubiera un apoyo de este tipo de compañías para que tuvieran una participación positiva en la sociedad.

### **4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

No, sobre los directivos, personas que den confianza. Que no hayan estado en un tipo de escándalo, sino personas que la han luchado, que ha salido adelante por sus propios medios y que lo mismo, así como ha tenido esa compensación, retribuir para que la sociedad tenga esa imagen positiva.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

Ojalá sean materias primas saludables para el consumo humano y que de alguna forma apoyen a la industria nacional. Es un factor que pesa mucho. Por el lado de los proveedores lo mismo, que sean proveedores que en sus materias primas se apoye el campo o la agricultura nacional. Que los proveedores también tengan una muy buena imagen de construcción de marca. Que vaya muy alineado a lo que va a querer vender el producto, si lo importante es la salud, entonces que sean proveedores que están pensando en el bien común y en la sociedad.

**6. ¿Qué esperarías de los empleados?**

Las expectativas que sea un lugar ideal de trabajo, un lugar que se sientan a gusto. Alineado con lo que comunicaría el producto y la marca. Es muy importante en estos casos que sientan la marca como suya, que tengan un sentido de pertenencia para dar lo mejor, aportar lo mejor y poder trabajar de la forma más ética posible. Además una muy buena remuneración.

**7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**

Yo creo que una muy buena forma de comunicación es que identifique para qué la estoy usando yo y así mismo me dé información para que yo pueda mejorar no solamente porque consumo el producto sino porque tengo una buena rutina de práctica de mi deporte y de alimentación. Que se salga de solamente vender el producto y pensar en el consumidor para que le pueda dar otros valores agregados y logre ese desempeño adicional al que consume la bebida.

**8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**

Yo creo que lo conozca, cualquiera que sea el grupo de interés. Obviamente se van a identificar los grandes, pero que lo conozca y pueda dar el mensaje más claro para ese tipo de grupos.

**9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**

Una empresa que cumpla con todos los requisitos legales, todas las normas vigentes, las buenas prácticas de manufactura, que si están buscando una negociación sea de una forma en que venda sus beneficios y productos y no solo el interés de vender y ya. También que lo que prometa en el producto lo cumpla.

**10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que tenga un impacto positivo en la sociedad)**

Cuando encontramos estos grupos de interés, lo importante es que ellos tengan voz y que la empresa misma los escuche. Esto sirve tanto para el consumidor como para la empresa para que pueda hacer todas las mejoras que necesita. Yo creo que si hay una retroalimentación del consumidor va a haber una mejora continua del producto y eso es lo que lo va a hacer sostenible en el tiempo.

**11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como líder de opinión?**

Jugamos un papel muy importante. Se encuentran muchos líderes pero tiene que ser también un líder que va con el mensaje de la marca. Más allá del rendimiento, tiene que ser alguien que vaya articulado y alineado con lo que es ese tipo de líder de opinión. Lo mejor es tener alguien que sea una imagen positiva para las personas. No necesariamente tiene que ser un famoso, personas disciplinadas, personas dedicadas, con datos que validen ese tipo de disciplina que tienen y cómo han construido para adentrarse en la marca que busca es eso, empezar a construir y empezar a posicionarse para poder tener el impacto ideal de desarrollo de producto

**12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**

Hoy en día las redes sociales logran un papel muy importante en eso. Primero se logran a un costo bajo, no es una inversión alta, tienes un impacto importante y en el momento en que pones a participar a los líderes de opinión o a estos grupos de interés esto va a ser lo que da el despegue o potencialización del producto en el mercado.

*Se entrega muestra del producto...*

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**

**a. En términos funcionales...**

La verdad nunca he consumido panela [con fines deportivos] solamente cuando tengo gripa. Pero sé que de alguna forma, y la percepción que hay en Colombia es que da energía. Parten de una base buena en el mercado, del nicho, que de pronto estaría interesado en el producto.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

Pero importante encontrar algo más allá, decimos que es un producto que tiene muchas calorías, vender la parte buena de la panela, qué más tiene la panela, diría que al principio es un principio finalmente natural, sin mayor proceso químico y apoya al campo nacional y pues da energía. Conocer muy bien los beneficios de esa materia y explotarla en esos nichos que saben para qué es la panela pero no le han podido encontrar sacar su mayor provecho.

**14.El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

Sin duda. Yo creo que el mensaje tiene que estar alineado desde su primera base. No puede ser una persona, que pena la discriminación, pero no puede ser una persona obesa quien venda una bebida para hacer deporte porque el tema de credibilidad va a ser muy bajo.

**15.¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los líderes de opinión?**

Yo lo resumiría en una frase muy sencilla y es cumplir con su promesa de valor. Que si me va a mejorar mi desempeño físico, que yo lo note, el cómo depende del mismo producto. Que yo mismo sienta el cambio y sea un cambio sano, un cambio positivo.

### Entrevista miembro de la clase creativa No. 3

Juan Felipe Quintero, Director de Desarrollo Rural, Departamento Nacional de Planeación

#### EL DEPORTE Y LA CLASE CREATIVA

**1. ¿Qué deporte practica, con qué periodicidad y hace cuánto tiempo?**

Troto y monto bicicleta. Periodicidad variable. Hasta hace unos meses trotaba entre 2 y 4 veces a la semana, y montaba bicicleta una vez a la semana, pero he estado desjuiciado. Desde hace año y medio.

**2. ¿Por qué hace deporte?**

No solo por salud. No solo para mi salud y estar fit, sino también porque el deporte ayuda a que la salud mental esté bueno, uno esté mejor y pueda rendir más en el trabajo.

**3. ¿El deporte tiene algún efecto en su mente y en su desempeño como profesional?**

Sí, yo creo que cuando uno hace deporte puede estar mucho más concentrado, uno se cansa menos y si creo que hay una relación positiva entre deporte y desempeño profesional y personal.

**4. Describa su experiencia como practicante de algún deporte.**

Cuando troto es más que todo pienso mucho en cosas. La trotada le sirve a uno como para pensar mientras uno corre. En ciclismo estoy más concentrado en la actividad como tal, en la cadencia, en la velocidad, estoy más alerta y estoy más concentrado en el deporte en sí.

**5. Basado en la siguiente descripción de creatividad, explíqueme cómo su trabajo es una profesión creativa: “La creatividad involucra la habilidad de sintetizar. Es cuestión de revisar información, percepciones y materiales y proponer una combinación que sea nueva y útil. Una síntesis creativa puede resultar en productos tan variados como un invento práctico, una teoría o un *insight* que pueda ser aplicado para resolver un problema, incluso una obra de arte que pueda ser apreciada estéticamente” (Florida, 2012, p. 18).**

Soy un economista, trabajo para el gobierno y pues cada problema que enfrento hay que encontrarle una solución diferente. No es un proceso estandarizado, los problemas que yo enfrento y que tengo que resolver en mi trabajo dependen del contexto, del sector, incluso de la coyuntura. Incluso un mismo problema objetivo puede tener diferentes expresiones dependiendo del sector o la coyuntura entonces al final si yo bien tengo una

batería técnica de conocimientos técnicos que pueden ser objetivos tengo que mezclarlos y usarlos de una manera creativa para solucionar el problema que estoy enfrentando en el momento. Yo creo que la creatividad vienen en cómo puede uno coger ese problema y puede utilizar sus herramientas de manera efectiva para solucionarlos y como te digo cambia la manera en que uno los utiliza y el enfoque.

## CUESTIONARIO GENERAL

### **1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Si es para deportistas creo que va desde los que son deportistas casuales hasta los de alto rendimiento, pasando por los que no son de alto rendimiento pero son mucho más juiciosos. Lo primero que tiene que tener esa empresa es un buen producto, la bebida tiene que generar beneficios para la actividad en sí misma. Si la bebida no hace sentir bien a los deportistas o no les aumenta el rendimiento, o no les genera beneficios para su deporte, pues creo que no es una buena empresa que ofrezca bebidas para deportistas. Lo segundo, es que yo creo que debe tener un posicionamiento dirigido a esos deportistas, debe tener una imagen, unos empaques, un discurso que los deportistas se puedan sentir identificados. Que la historia, el cuento que eche la empresa, todas las imágenes y el discurso alrededor del producto tiene que ser muy afín a lo que los deportistas son, cómo sienten, cómo ven el deporte, si son competitivos, si se retan a toda hora. Entonces creo que para poder generar ese click. Y al final, yo creo que gran parte de esos deportistas son consumidores sofisticados. Si uno ve antes se corría con una sudadera de algodón y ya y ahora hay tenis, pantalonetas, hay un montón de accesorios cada vez más tecnificados entonces creo que si esta empresa quiere tener un buen posicionamiento con este grupo sofisticado, tiene que proyectar una imagen sofisticada de vanguardia, de buen diseño. Si no, no va a lograr atraer la atención. Pero lo primero es el producto.

### **2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

Me gustaría conocer quiénes usan la bebida, porque eso es una señal, si hay personas que yo respeto como deportistas y son buenos y profesionales, no tienen que ser medallistas olímpicos sino dentro del grupo en el que uno hace deporte, si uno los ve teniendo buenos resultados y están tomando la bebida es una señal de que sirve. Yo creo que primero, uno quisiera saber quiénes lo compran, también con quienes están relacionados, si es con empresas a las que les compro otros accesorios, marcas que yo reconozca. Eventos y carreras o de deportistas que yo conozca. También me gustaría conocer si la empresa es una gran

multinacional o si es una empresa Pyme, familiar que se dedica a esto. Si el dueño es deportista o no. Me parecería que es un poco contradictorio que los dueños o los líderes de la empresa que generen la bebida no fueran deportistas. Tener eso es un plus, tener una consistencia entre el estilo de vida que están vendiendo y los líderes de la empresa.

**3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

Lo primero, que cumpla con todos los estándares de inocuidad, sanitarios, fitosanitarios de ley del país. Que cuente con todos los registros. Esto es una bebida para los deportistas es clave su alimentación entonces incluso las bebidas tienen que cumplir con eso. Dos, me gustaría saber que es una empresa que pueda tener unos estándares de producción superiores a esos mínimos en cuanto a calidad de los productos, calidad de los ingredientes, me parece que es ideal que fuera premium y no solo los estándares básicos. Y tres, me gustaría saber que incluso pueda tener unos componentes verdes o ecológicos y ser lo más amigable con el medio ambiente posible. Incluso si es pertinente que utilice ingredientes orgánicos o sin fertilizantes y pesticidas.

**4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

Me gustaría conocer, lo que decía anteriormente, y es si son deportistas. Creo que si son deportistas le da como una mayor credibilidad y mayor feeling a ese tema de vender bebidas para deportistas. Quisiera saber si solo son unos empresarios vendiendo o si están en el negocio porque les apasiona el deporte y les gusta hacer deporte.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

De pronto si las bebidas tienen ingredientes alimenticios o del agro que tengan unas buenas prácticas agropecuarias, que sean sostenibles con el medio ambiente. Me gustaría saber si le compran a agricultores o productores a precios justos. Que no simplemente abusan de su posición dominante sino que buscan desarrollar las comunidades y productores con los que trabajan. Eso es básicamente.

**6. ¿Qué esperarías de los empleados de PX?**

Que sean profesionales y hagan bien su trabajo. Que entreguen el producto al menor costo posible.

**7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**

Creo que directamente. Creo que si soy un deportista, a través de redes sociales, me gusta mucho el tema tecnológico. Me gustaría verla donde yo practico deporte, sea en el gimnasio o en las carreras a las que voy. Me gustaría que tuviera una presencia fuerte y en las carreras a las que voy que esté. Que esté donde tiene que estar.

**8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**

Es una empresa que va más allá de tener una utilidad precio – costo o de rentabilidad. Creo que una empresa responsable con los grupos de interés amplía las relaciones más allá del tema comercial. Se preocupa para que el negocio sea sostenible y eso solo se hace si tiene unos proveedores, unos empleados y unos clientes satisfechos más allá de la relación comercial per se.

**9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**

Primero que todo que sea legal, que pague sus impuestos, que cumpla con toda la normatividad aplicable al producto. Ética es que actúe conforme a sus valores y a sus visiones. Que sea transparente en su información, que sea más que todo transparente, y que sea claro cómo toma sus decisiones. Que lo que diga, publicite y mercadee sea lo que realmente obtienen los consumidores.

**10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que tenga un efecto positivo en la sociedad, dejándola mejor de lo que la encontró?**

Yo creo que teniendo una comunicación franca y directa con la empresa. Creo que la empresa tiene que estar dispuesta a tener canales para recibir opiniones, quejas, reclamos, felicitaciones y no solo recibirlas, dentro de ese tema ético, y dar respuestas veraces, genuinas, a esos grupos de interés. Incluso poder decir que se equivocó en X o Y, y fácilmente poder remediar el error. Creo que esos canales directos son importantes para lograr eso.

**11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como grupo de interés líder de opinión?**

Creería que si es un producto que me gusta y me siento a gusto con esta empresa la recomendaría a amigos deportistas para que la prueben y la conozcan.

**12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**

A mí me gusta mucho el Twitter y las redes sociales, creo que Twitter es una buena idea. También me gustaría verla, como he repetido en la entrevista, en los eventos relevantes de mis deportes. Verla presente, no creo tanto en comunicación masiva, como televisión o radio, creo que es más difícil posicionarse así. Creo que es mejor algo más directo, sea vía redes sociales o a través de presencia física en eventos.

En este punto se entrega una muestra del producto a los miembros de la clase creativa quienes no estaban familiarizados con PX.

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**

**a. En términos funcionales...**

Creo que la panela es una de las bebidas de los deportistas de este país por años. Es una fuente de energía enorme, entonces debe ser bueno. Si tiene panela, debe ser bueno.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

Y en términos de impacto en Colombia me gusta que esa combinación de sofisticación de una bebida para deportistas y para un grupo de interés de élite que necesitan productos sofisticados y tecnificados, que se use un producto muy autóctono y muy colombiano. Creo que esto abre espacio para unas nuevas conversaciones y un nuevo posicionamiento de lo que es Colombia y sus productos que pueden ser muy básicos per se, pero también tienen unas potencialidades de sofisticación y de agregación de valor enormes. Entonces me parece que eso es como posicionar productos muy típicos colombianos en mercados con mucho potencial. Y sacar la panela de los común.

**14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

Sí, definitivamente sí. Sabe lo que yo siento cuando corro, sabe lo que siento cuando practico ciclismo, somos del mismo grupo, nos entendemos, tenemos los mismos hábitos. Entonces siento que es mucho más auténtico que el dueño de la empresa sea un deportista y no un señor que está sentado detrás de un escritorio todo el día y no sabe lo que nosotros necesitamos.

**15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los líderes de opinión?**

De nuevo, tener un producto bueno, ser una empresa responsable y mantener una comunicación directa y transparente y honesta con los líderes de opinión. Publicitar los éxitos cuando haya que publicitarlos, pero también poder decir “la embarré” o poder modificar los errores cuando hay que modificarlos.

## Entrevista miembro de la clase creativa No. 4

María Andrea Rodríguez, Especialista en Finanzas, Unilever

### EL DEPORTE Y LA CLASE CREATIVA

#### **1. ¿Qué deporte practica, con qué periodicidad y hace cuánto tiempo?**

Actualmente spinning, cuatro veces a la semana, clases de una hora, y estoy en esas por ahí hace un año aproximadamente.

#### **2. ¿Por qué hace deporte?**

Porque me gusta, me gusta sudar. Siento que saco libero las malas energías, toxinas, me recargo de energía y me gusta sentirme activa.

#### **3. ¿El deporte tiene algún efecto en su mente y en su desempeño como profesional?**

Sí. Es una buena herramienta para despejar la cabeza, es un espacio para pensar en otras cosas, olvidarse de todo y enfocarse en algo que es para uno.

#### **4. Describa su experiencia como practicante de algún deporte.**

Muchas veces como que uno se pone a pensar en cosas que tiene en la oficina, que tiene que hacer en el momento, pero trato de volver a concentrarme. Normalmente lo que más me cuesta trabajo es pararme e ir a la clase, pero una vez estoy ahí, ya. Es con toda. Trato de no parar, de no tomarme ningún descanso, hacer la hora como toca. Si llego, y si me paro y ya me puse los tenis, trato de sacarlo todo a ese espacio.

#### **5. Basado en la siguiente descripción de creatividad, explíqueme cómo su trabajo es una profesión creativa: “La creatividad involucra la habilidad de sintetizar. Es cuestión de revisar información, percepciones y materiales y proponer una combinación que sea nueva y útil. Una síntesis creativa puede resultar en productos tan variados como un invento práctico, una teoría o un *insight* que pueda ser aplicado para resolver un problema, incluso una obra de arte que pueda ser apreciada estéticamente” (Florida, 2012, p. 18).**

Mi trabajo es parte de un grupo muy dinámico donde estamos evaluando constantemente los productos, si le estamos agregando valor al consumidor, cómo podemos mejorar el producto, cómo podemos hacer que tenga un mejor impacto, un mejor posicionamiento de marca, y todo esto en un conjunto de que tenga una buena rentabilidad, un buen posicionamiento, que sea un producto de buena calidad. Es un trabajo dinámico, de mejoramiento continuo y desde todos los puntos de vista, desde el punto de

vista estético, visual, rentable, en mí caso que sean productos de buena calidad, hechos de las mejores materias primas, todo el mundo está tratando siempre de mejorar y que sea realmente lo mejor.

## CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Poder tener acceso a un producto que les brinde las vitaminas, minerales y nutrientes suficientes para que ellos puedan hacer su deporte y no sentirse pesados o con falta de energía y que no tengan ningún efecto secundario. Que sea natural, para mi caso.

**2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

Me gustaría conocer el proceso en que elaboran los productos, que tipo de materiales usan, que materias primas, si son basados mucho en químicos o si es más cosas naturales. Si tiene algún tipo de suplente que pueda tener un efecto secundario o algo que no sea tan natural.

**3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

El proceso. Lo que más miedo me da de los productos de deportistas es que uno no entiende. Tú lees una cosa de nutrición de un producto y es una cantidad de nombres que uno no está acostumbrado a ver y una cantidad de cosas que son hechas químicamente o que por falta de conocimiento se me hacen extrañas y a uno le da miedo. Será que tiene alguna cosa desarrollada en un laboratorio que a uno lo agranda, pues que un deportista lo que quiere es estar fit y desarrollar más músculo. Que no sea natural, eso es lo que a mí me da miedo. Me guastaría conocer eso, que lo que me estoy consumiendo sé que es.

**4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

Cuál es su misión, su objetivo con el producto. Qué quieres lograr y cuál es el por qué están en estas.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

Si están desarrolladas de una forma sostenible, si la compañía tiene algún tipo de programa en que le compra sus materias primas a cultivos u otros

proveedores donde tienen buen trato laboral, donde son cultivados bajo estándares orgánicos o condiciones normales.

**6. ¿Qué esperarías de los empleados de PX?**

Que consuman el producto, que lo hayan usado, que tengan experiencia y conozcan sobre él, que puedan recomendar cuál usar, cuál no, que beneficios tiene y que sepan del tema.

**7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**

Que haya algún tipo de seguimiento sería chévere. Si uno compró un producto y no le funcionó sería chévere para la empresa que sepa por qué no y si hay algún otro producto de la empresa que pueda funcionar entonces que haya alguna retroalimentación y algún contacto pre y post compra. Importante para la satisfacción del cliente.

**8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**

Comunica la información tanto de los productos que vende como la comunicación interna de una forma adecuada y en los tiempos correctos, sin tapujos, sin maquillaje, y realmente le comunica a su consumidor lo que está haciendo y lo que está consumiendo de una manera transparente.

**9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**

Es una empresa que tiene establecido entre su misión y visión una serie de valores y principios y funcionan y operan de acuerdo a ellos.

**10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que tenga un efecto positivo en la sociedad, dejándola mejor de lo que la encontró?**

Todo es un tema de consumo. Es dejar de consumir productos en los cuales uno sabe que no está haciendo un aporte importante en temas de sostenibilidad y enfocarse más hacia las compañías que sí. Eso es muy difícil porque hay un factor de precio porque muchas veces cuando las personas no tienen ningún interés por el tema sostenible se enfocan en lo más barato. Normalmente lo más barato es lo menos sostenible. Todos esos certificados que requieren en cualquier compañía para poder vender un producto orgánico, fabricado bajo una cantidad de condiciones, eso vale

plata, y finalmente esos costos los traducen es al consumidor y resultan siendo productos más costosos a los que no tienen esos estándares de sostenibilidad. Idealmente el consumo, y desde el punto de vista del consumidor, uno debería empezar a apoyar esas compañías que si lo están haciendo.

**11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como líder de opinión?**

Retroalimentación, experiencia, retroalimentación del uso de los productos, comparación con otras cosas que he usado en el pasado o que hay en el mercado.

**12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**

Yo soy hoy en día muy de redes sociales porque poco leo noticias o veo televisión entonces digamos que para mí es una de las fuentes más útiles en este momento. Instagram, blogs, Facebook. Para mí un comercial de televisión, como que ya no.

En este punto se entrega una muestra del producto a los miembros de la clase creativa quienes no estaban familiarizados con PX.

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**  
**a. En términos funcionales...**

Me parece muy bueno. La verdad la panela es un producto que conozco hace mucho tiempo, pero hace mucho no como panela, y empecé a tomar aguapanela hace un tiempo y me parece delicioso. No he investigado mucho del tema pero sé que tiene muchos beneficios más que el azúcar refinada.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

Siendo algo que se produce localmente creo que puede ser un apoyo muy grande para un pedacito de la economía del país

**14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

Sí. Es muy importante porque es una persona que conoce las necesidades del consumidor. Ir a una dietista gorda no, ¿si me entiendes? Jajajaja. La

persona que vende su producto tiene que físicamente, mentalmente representarlo en todo sentido.

**15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los líderes de opinión?**

Creo que va muy de la mano con una comunicación clara, efectiva. Muy dispuestos a oír la opinión y las necesidades de ellos. Creo que realmente donde hay una relación de cliente – consumidor es muy importante oír que es lo que las personas buscan y poder comunicar de una forma transparente los productos.

## Anexo 2

### Transcripción de entrevistas a *stakeholders* en la investigación aplicada

#### Entrevista a experto No. 1 (entrenadora deportiva)

Chela Guzmán

**1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Yo pensaría que todo el mundo lo que espera de una empresa como tal es que realmente el producto le esté dando los beneficios fisiológicos y orgánicos. En cuanto a los deportistas, resultados, que ellos los vean palpables, los sientan, sientan la diferencia con respecto a muchos otros productos que puedan comparativamente hacerlo. Y en cuanto a empleados y demás pensaría yo que la gente pueda recibir un apoyo, que reciban el apoyo publicitario. Al tiempo que ellos se ven beneficiados económicamente, porque eso es finalmente lo que pasa con PX, toda la gente pueda tener un balance de la retribución de su trabajo.

**2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

En que estudios se han basado para poder, por ejemplo decir que son productos muchísimo más saludables que X producto porque tenga menos glucosa o menos azúcares. Poder saber de dónde viene sopesado todo lo que están haciendo, cómo le pueden garantizar a la gente. No solo lo que pueda venir en el sobre o tarro diciendo tiene esto, esto y esto... sino conozco otros productos en que dicen en que está basado, y las nutricionistas han hecho estos estudios, han hecho y dicho esto. Lo que realmente le están dando al mercado

**3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

Sobre la proteína. Cómo realmente la van extractando, entre más alta calidad tiene la forma de extractarla tiene un proceso muy especial. Conozco no de primera mano sino lo que me han contado sobre otra proteína, cómo la van procesando para que sea cada vez más pura y que realmente cumpla con lo que le están diciendo a uno que realmente va a hacer. Y con respecto al colágeno, porque uno de mis hijos es vegano y me decía cuál es la materia prima de eso y me decía "será animal" y se le paró el pelo. "Estás comiendo qué" me decía mi hijo.

**4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

Más que los dueños, sobre el staff médico o científico detrás de un producto tan serio como es una proteína o una bebida que va a garantizar

supuestamente el rendimiento de un deportista. Que realmente puedan brindarle como mucha transparencia al público, mucha transparencia al consumidor. Que si realmente, por decir algo, lo que a nivel económico o a nivel de posibilidades tienen para que su producto llegue solamente al 80% de calidad, sean tan transparentes y sean tan honestos que se dijera, que se hiciera. No es yo vendo, y voy a poner otro ejemplo, porque hablaba con otra persona y me decía es increíble que estén vendiendo glucerna para diabéticos cuando eso es mentiras. Entonces eso es importante y uno puede ser más fiel a alguien que le diga a uno, mire esta proteína le damos solo el 50% de garantía, pero ese 50% es el 50% de verdad. Y no que me estén diciendo que me dan el 100 y realmente me dan solo el 60.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

De los proveedores resultados que se hayan tenido, muestras más específicas de lo que se haya obtenido con respecto al producto. Y conocer cómo se extrae y cómo viene que es lo que tiene realmente la proteína, cómo se produce. Y el colágeno, cómo es de pura o qué es lo que tiene. Muchas proteínas dicen que es el 20% de soya, o el tanto por ciento de harina de no sé qué. Qué tan pura son las proteínas. A uno le gustaría saber cómo se procesan o cómo se hacen.

**6. ¿Qué esperaría de los empleados?**

No tiene uno como esa sensación. Que lo sigan a uno si apoyando.

**7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**

Me hubiera gustado muchísimo cuando estaba en mi época de deportista haber sido patrocinada, la verdad, y poder representar la marca. Sin embargo, soy una corredora master y en este momento no estoy en mi mejor momento por salud, parecería que tengo una fibromalgia y me estoy sintiendo mal. Un apoyo, creo que uno de deportista amateur y cuando ya ha dejado algo a nivel nacional y a nivel de corredores pues un apoyo a uno no le cae mal porque es un reconocimiento a lo que uno hizo. Y que los deportistas de uno puedan tener eso si como un apoyo a nivel de pronto no total pero si respecto a la nutrición o a la hidratación.

**8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**

La fidelización viene de la mano de la transparencia, de la honestidad que los directivos y los productos puedan ofrecerle a las personas. No nos pueden meter gato por liebre y en este país desafortunadamente todo es con mentiras, todo es con tapujos y es a ver quién gana más y no importa en detrimento de quién.

**9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**

Que puedan aparte de lo que te he dicho, que presentar que los productos sean lo que se ha dicho que son, que también puedan buscar un equilibrio de su ganancia no solo económica sino publicitaria. Es un toma y dame, que todo el mundo se vea beneficiado. Hay gente que tiene una publicidad y están abusando de alguna manera del deportista.

**10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo (o la definición de sostenibilidad que estás trabajando)?**

De parte y parte tiene que haber un compromiso serio. Los grupos de interés no pueden mezclar, también tienen que ser fieles a la marca. Me están dando un PX pero me estoy tomando también un agua por allá de vez en cuando. Tengo que ser 100% el producto. Dar fe que el rendimiento de los deportistas si está siendo real y está siendo favorecido por el producto de PX y no a medias. Y la otra gente, los otros grupos de interés, los empleados, también sean muy fieles a la empresa y que los parámetros que se rijan de publicidad y de todas estas otras cosas tiene que ver mucho con la transparencia y la fidelización. Dentro de la ética me parece que es lo más importante.

**11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como grupo de interés?**

Hacer que los deportistas realmente se enamoren del producto porque realmente en mi ellos vean que está siendo realmente un beneficio porque yo sí lo soy fiel al producto, porque yo sí lo estoy consumiendo y de hecho me está dando resultados. Tomar consciencia los deportistas de porqué, ya conociendo de fondo el producto qué hace, cómo funciona, y realmente qué resultados puede tener hacer que ellos se hagan muy fieles a esto y no entren en mentiras con ellos mismos. Eso es difícil con el deportista, ven 20 mil marcas y quieren probar del todo porque todo el mundo les dice una cosa u otra.

**12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**

Internet. Lo que pasa es que televisión a veces uno piensa que los productos son muy manipulados, son enmascarados y maquillados para verse bien. A mí me parece que dentro del Internet las cosas son más escuetas y lo que es es.

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**

**a. En términos funcionales...**

En términos funcionales inclusive mi primera sensación fue de rechazo cuando Juan me la presento porque la nutricionista me ha dicho toda la vida “ni panela, ni miel” por el cuento de la hipoglicemia. Entonces en seguida tiene uno ese choque porque dice

uno miércoles a uno le han vendido la idea que no es buena como glucosa. Sin embargo la he probado y me he sentido bien porque además es mínimo lo que tiene.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

Creería que muy bueno porque es un producto que es bandera. Es un producto que si bien no es elitista, porque el deportista tiende a fijarse en algo más "in". Sin serlo, creo que tiene más, y ahora en esta época en que estamos como yendo para atrás, estamos buscando lo más natural, lo menos químico, todo esto, creo que puede tener un gran impacto y de hecho a mucha gente a la que se lo he presentado me ha dicho "uy con panela, que delicia, me encanta". Esa es la forma de contestarle a uno.

**14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

Uy claro porque lo que te decía, si una persona le es fiel a su producto, y si ella misma es consumidora, tiene si ella misma tiene esa credibilidad en el producto te da esa seguridad del 100% porque tú dices "ah no están vendiendo papas para decirle a uno que son higos."

**15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los entrenadores?**

Asesoramiento. Que se les asesore, no es decirles esto es bueno y ya. Es dejarles claro a los entrenadores y que ellos tengan que ya está sobrentendido que ya se tiene conocimiento sobre algo. Se tiene que gastar ese tiempo para que la persona conozca de fondo qué se le va a dar al deportista. Es una responsabilidad muy grande como entrenador ofrecerle algo a un deportista porque el entrenador puede tender un interés de fondo que es vender algo y tener una ganancia económica o porque en mi caso me voy a beneficiar porque me van a dar no sé cuántos tarros al mes. A mí me afana que todo el mundo empiece a consumir porque sí. Que yo sea capaz de sostenerle al deportista un conocimiento sobre el producto y sustentarle porqué debe tomárselo y para qué le va a servir.

## Entrevista a experto No. 2 (nutricionista)

Daniela Silva

### CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Teniendo en cuenta prácticas deportivas de larga duración, y larga duración son prácticas mayores a 90 minutos, de una intensidad moderada, no la típica persona que va al gimnasio a una clase de Zumba, o una clase de spinning, o una clase que involucre pesas, esas personas creería que están fuera de ser el grupo de interés, porque bajo una alimentación equilibrada y balanceada se cubren los requerimientos. Cuando ya son deportes de larga duración y de larga exigencia física, llegando a ser de tipo competitivo, se necesita primero la hidratación con bebidas isotónicas y según la actividad que se realice tener fuentes de energía, entiéndase fuentes de carbohidratos, carbohidratos de fácil absorción que son los que le van a dar la energía en lo que dure el entrenamiento, entiéndase ciclistas, en natación no hay como alimentarse, solo antes o después de la nadada, de media maratón en adelante, triatlón o las competencias y todo lo que tiene que ver con deportes olímpicos, eso es lo que se tiene que cubrir.

**2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

Primero el público de interés. A qué práctica deportiva lo está dirigiendo, así la idea sea que se pueda abarcar todo. Pero también bajo qué estándares del tema ambiental, del tema de alimentación se está cubriendo. En la consulta es muy común empezar a ver una orientación muy alta hacia alimentaciones vegetarianas y veganas. No solo porque sea un tema de moda, porque el vecino lo hace, o porque se empiezan a tener con esta alimentación beneficios en salud, sino porque se está teniendo en cuenta el impacto ambiental y se ha demostrado que una alimentación que no sea necesariamente vegetariana o vegana pero que si esté basada en un 80% en alimentos vegetales reduce el impacto ambiental. Entonces qué fin no solo de entregar al mercado un producto de alta calidad sino que detrás de toda esa producción se esté en pro de cuidar el medio ambiente.

**3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

Wow todo. De donde se obtienen las materias primas, el porqué de la composición, porqué el tema de la stevia. Es muy común que un producto dulce llegue a saturar el paladar y llegue a producir como “ya no quiero más”. Entonces también encontrar el balance entre dulce, salado y que responda a la necesidad. En una carrera está bien comer dulce, pero en un triatlón se van a cansar de comer dulce y el paladar se va a saciar.

Entonces es también como tener la opción de un snack, de un shot y que baje el umbral del azúcar.

**4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

Me gustaría saber a qué se dedican. Porqué producir un producto dirigido a la actividad física cuando vas a ver que lo más común en el mercado es productos light, para perder peso, que disminuyan el apetito, entonces cuál es el interés de entrar al mercado de algo que en el momento está teniendo una moda muy grande pero que a largo plazo puede ser lo que va a sacar al mundo de enfermedades crónicas, de diabetes, obesidad, hipertensión. El ejercicio hay que verlo como eso, no como algo que está de moda y lo practico, sino el impacto que puede tener en la salud pública. Eso me parece súper interesante.

Espero que sea un producto que no vaya a representar riesgos en la salud. Cualquier persona saca un producto, una bebida energética, estás cansado tómate esto, estás sin energía tomate lo otro, pero detrás de esto hay muchas sustancias que puede que estén prohibidas o puede que en ciertas dosis empiecen a generar alteraciones en la salud. Entonces esperaría que el objetivo que se persiga al sacar estos productos al mercado sea un objetivo muy claro, muy transparente, de ofrecer un producto nacional a un deportista que de pronto de todas las cosas en el mercado no ha encontrado uno que satisfaga sus necesidades. Y que sea un producto que sus directivos o las personas que lo prueban y digan “yo lo uso”. Porque eso es muy común, sacan una pastilla para adelgazar y ve tú y le preguntas al dueño si lo está usando. Eso normalmente no pasa.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

Por ejemplo si es un producto nacional, qué prácticas están teniendo. Si son productos bajo la industria tradicional o agricultura, o si es bajo la línea de lo orgánico o no orgánico, ahí también estamos muy cortos aquí porque vamos a ver que en países europeos o en Estados Unidos hay sellos que te garantizan toda la línea de calidad, que te garantizan que es un producto orgánico, que está libre de productos genéticamente modificados, pero acá pues yo puedo decir que es orgánico pero no hay nadie que me lo está avalando. Es saber y tener el conocimiento de qué calidad es la materia prima y con qué fin se está haciendo. Si yo quiero poner un sello de orgánico, detrás de eso qué viene, viene solo un interés económico o viene también un interés directamente relacionado con el tema de salud.

**6. ¿Qué esperarías de los empleados?**

Que tengan pleno conocimiento de lo que están haciendo y que se sientan a gusto con lo que están haciendo. Eso es básico en una organización, que

la persona sepa para dónde va la empresa, sepa hasta donde es su responsabilidad, pero también se sientan orgullosos de lo que están haciendo, comprometidos.

**7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**

Desde el aporte nutricional, verificando que los productos tengan todo lo que tiene que se relaciona con la reglamentación en alimentación, pero no solo cumplir los estándares internacionales, que en Colombia evidentemente no hay, sino que ofrezcan un producto que realmente beneficie al deportista. También se encuentran muchas cosas que son realmente placebos a costos elevadísimos.

**8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**

Primero, que tenga pleno conocimiento de las necesidades de sus grupos de interés, porque esa es la única forma de poder responder a esas necesidades, y no meterse como en las falencias pensando que de pronto esto nos salva. Si yo conozco tu necesidad, voy a poder dar respuestas a esa necesidad de la forma más acertada. Y una comunicación constante.

**9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**

Tiene que ver con que si hay un caso, por dar un ejemplo, en el que consumió la bebida, y la recomendación dice que la tome cada 30 – 45 minutos, y el deportista siguiendo esa recomendación empezó a presentar algún síntoma, taquicardia, malestar digestivo, que son los más comunes, o alguna alteración, se diera estudio a qué fue lo que paso. Y no como, le pasó y le pasó solo a usted, tener retroalimentación constante para recibir comunicación de la efectividad del producto. Evidentemente puede pasar, y pueden haber personas sensibles a A, B, o C componente.

**10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que tenga un efecto positivo en la sociedad, dejándola mejor de lo que la encontró?**

Deben hacer parte de. Pero parte de cómo, si yo te voy a dar mi producto necesito que me digas si te gustó, si no te gustó, en qué condición te sirvió más, de pronto mientras estoy corriendo me funciona perfecto pero si estoy en la bicicleta ya no me está funcionando, la hora del día, es más tenerlos en cuenta como un grupo de observación mediante la cual voy a poder analizar hasta dónde puede llegar el producto. Si me dicen, el sabor está maluco pues tú ya vas a entrar a optimizar el sabor, y vas a crear algo de fidelidad. Sin que sea te doy este, y siempre te vas a casar con este, al cambiar de producto es la responsabilidad del empresario ver qué es lo que

tiene el otro. Ahí es donde está la diferencia, cual es el valor agregado de mi producto que genera un valor agregado en las personas que lo consumen.

**11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como grupo de interés de nutricionista experto?**

El conocimiento de qué se necesita en cada una de las prácticas deportivas y que debería ser la composición gold standard en todo lo que son bebidas hidratantes, productos de recuperación, pre o post entrenos. Todo el conocimiento de lo que ya está abalado que funciona y darle el valor agregado al identificar si el público de interés son adultos, son adolescente, deportistas aficionados, deportistas de alto rendimiento, porque ahí las necesidades alimentarias son totalmente diferentes. Es diferente una competencia a lo que yo salgo y me monto una hora o dos de bici, o salgo y troto diez kilómetros. El requerimiento desde la parte nutricional y desde la competencia son totalmente diferentes.

**12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**

Uy mira que eso es un arma de doble filo. Sabrás que en la televisión la información que vas a recibir es de segundos, y qué hay que hacer: vender. Mientras que si tú vienes y me presentas tu producto, tenemos la oportunidad de tener una conversación más larga para entrar a conocer a fondo. También depende de quienes son los grupos de interés, si lo que estás buscando es darle a conocer tu producto a un profesional de la salud lo más importante son los documentos, los estudios, porque tu vengas también con tu fundamento de estudios. Se ha probado y los efectos en rendimiento es tal, y en la recuperación es tal. Con números y evidencia científica me gustaría conocerlo.

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**

**a. En términos funcionales...**

En cuanto a los beneficios nutricionales es un azúcar simple, no un azúcar refinado, y además durante su proceso es mucho mejor que un azúcar blanco porque alcanza de traer algo de vitaminas y minerales, algo de lo que el país está muy deficiente. No es un azúcar blanco, no es un azúcar químicamente hecho, fabricado en un laboratorio, sino que es una materia prima muy versátil y me parece un HIT que esté aquí.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

Me encanta que sea un producto nacional además que sea un producto que siempre está relegado como a “¿panela? ¿yo cómo voy a consumir panela si es lo más barato que consigo en el mercado” porque esa es

una concepción muy grande. Yo eventualmente cuando corro o como panela o me como un bocadillo y me funciona perfecto. En términos para el país, es mostrar un producto que es por decir así autóctono.

**14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

Porque seguramente nació de la necesidad de esa persona de cubrir los requerimientos de hidratación durante el ejercicio, de cubrir requerimientos de energía durante el ejercicio, y está vendiendo un producto que ya ha ensayado y que sabe que funciona. Además si su objetivo es la competencia, también es algo que está pensado en que sea rápido y fácil y cumpla los requerimientos.

**15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los nutricionistas?**

Tener un producto que cumpla con la normatividad en cuanto a alimentación, que no vaya a ser un producto que pueda generar una alteración a nivel de salud, pero sobre todo que sea un producto que cuando esté en el mercado no se venda a libre demanda. Tu puedes ir al mercado y decir quiero un Gatorade, tu o yo que tenemos una vida común y corriente, que de pronto camine, me desplace, porqué tendría que estar consumiendo Gatorade como un producto de consumo libre. Digamos que en ese orden de ideas, no es que tengan que venderse con una prescripción médica, porqué ya me parece demasiado elaborado, pero con la responsabilidad de que tú en tu vida normal tienes que tomarte esta bebida hidratante porque vas a tener no solo el aporte calórico sino un aporte de electrolitos adicional. Y puede que estés bajito y que los electrolitos no te causen daño, pero puede que si tienes más de lo que necesitas ahí es donde vienen todos los temas de salud cardiovascular, o de alternación del sistema nervioso, o paros cardiacos que es lo que se ha venido viendo, y que en Europa se ha estudiado con bebidas energizantes. Perdón por mencionar marcas pero como Red Bull cuando se empezó a vender de consumo libre, o en fiestas donde se combinaba con alcohol y tenías tu paro cardiaco. Entonces es la responsabilidad que diga que no es apto para todo el mundo, que está destinado al consumo de deportistas. Ya cada uno dentro de su responsabilidad asume como lo consume.

## Entrevista a experto No. 3 (deportólogo)

Dr. Orlando Angulo

### CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Deportistas de alto rendimiento, que no son personas de Coldeportes o del IRD, eso es alta competencia, que por definición ya son de alto rendimiento, pero hoy en día hay una población muy grande en Colombia concentrada en ciudades como Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, ya va entrando Villavicencio, Cartagena y Santa Marta. La gente está tomando y quiere tener un mejor estilo de vida saludable, entonces está buscando actividades como el running, el triatlón. Desafortunadamente no hay un conducto regular, el desconocimiento de nuestra especialidad, por desconocimiento de algunos de los colegas de nuestra especialidad, entonces no están siendo valorados sus riesgos o su estado cardiomuscular antes de la actividad física y de igual manera no están siendo valorados en la parte nutricional y la prescripción deportiva por parte de personal idóneo como nutricionistas, con especialidad y conocimiento de la práctica deportiva, o como mi caso, médicos especializados en nutrición deportiva y salud deportiva. Me parece que el gran campo de acción y de impacto que puede tener PX, porque además cuando uno ve como profesional, cuando yo estuve viendo el producto, lo primero que vi fueron los nutritional facts y antes de empezar, eso fue lo primero que revisé. Cuando vi los componentes dije, esto está maravilloso. Claramente porque hay un conocimiento de base y me di cuenta que era un buen producto de calidad que merece ser prescrito. Para mí es eso. También poblaciones vulnerables, en este momento padecen de patologías crónicas trasmisibles y no trasmisibles porque en todos esos escenarios se debe prescribir actividad física y ejercicio, quiere decir que entonces hay escenarios para reforzar la nutrición, y si se va a prescribir el ejercicio, PX tiene un espacio ahí por sus nutritional facts.

**2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

A uno como médico lo que más le gusta saber es si tienen buenas prácticas de manufactura, si están Invimados, si importan como tal el producto o maquilan, los procesos de calidad. Ya uno con eso prescribe con tranquilidad. Confiable, de repente en el lado de marketing y publicidad que en la página web aparezca el perfil del dueño, pero también es un arma de doble filo. En términos de producto, uno como médico para sentirse tranquilo y confiado en el producto es nutritional facts y que cumpla con todas las buenas prácticas de manufactura, de calidad y del INVIMA.

**3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

Todo. Cuál es la materia prima, qué tipo de mezclas hace, si hace mezclas físicas o químicas, etc.

**4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

Yo ya conozco a Juan Luis, entonces hay un sesgo ahí. Sin embargo, si yo no lo conociera, generalmente uno prescribe medicamentos y suplementos de muchas marcas y no conoce a los dueños. Si te soy sincero, a uno no le importa eso, le importa lo que hablábamos anteriormente, eso sí nos importa.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

Eso es delicado porque a veces la empresa no quiere revelar todo pero simplemente es como cuando a uno lo invitan a un laboratorio y le hacen un tour, la materia prima es esta, mezcla con vitaminas, la importamos de Indonesia, la importamos de Canadá, de Reino Unido, que los proveedores cumplan con todos los estándares de calidad y que tenga autorización de importación.

**6. ¿Qué esperarías de los empleados de PX?**

Que sean fiel imagen de lo que Juan Luis es. Algo importante en cualquier empresa es que los empleados tienen que representar lo que la empresa realmente es. Ya sabemos que mandos medios y mandos bajos hacen perder clientes por falta de sentido de pertenencia. Falta de involucrarse de alma y corazón con el trabajo. Los empleados tienen que ser fiel imagen, reflejar lo que la empresa es.

**7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**

Como profesional, como practicante idóneo para la prescripción de nutrición deportiva, como nutriólogo y practicante idóneo de los servicios como médico del deporte. Además de cliente fidelizado.

**8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**

Responsable es que se mantiene en contacto con el cliente. Las encuestas de satisfacción son buenas para la empresa, pero también para dar tranquilidad al cliente. Hace un segundo, me llamaron del gimnasio donde yo entrenaba, y me dice mira qué maravilla, eso es lo que necesito en mi empresa, necesito que vengan, que visiten al cliente, que lo consientan, que lo seduzcan. Mira ven acá, que pasó. Escuchar qué fue lo que le molestó. Darle algo para tranquilizar y recuperar ese cliente.

**9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**

Una empresa ética en términos de nutrición deportiva es una empresa que no mienta y que sus vendedores no mientan. Te pongo un ejemplo, hace

poco contactaron a mi esposa que también es médica. La contactaron de una empresa de suplementos para ser proveedora. Y lo primero que empiezan diciendo es que son la mejor empresa de suplementos a nivel mundial. Ya con eso mal. Empezó mal porque empezó mintiendo. Obviamente todos los vendedores tienen que tener un conocimiento básico y técnico, algo de fundamento científico y convencer con bases, con literatura, en caso dado mostrar evidencia. PX tiene que tener un departamento de R&D, departamento de investigación y desarrollo. No hay que decir que es el mejor a nivel mundial, hay muchísimas marcas internacionales, que realmente son los mejores. Varios tienen un buen departamento de R&D. Que los nutritional facts son los que son, eso es lo importante. Ya después el producto se vende solito. Con la verdad.

**10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que tenga un efecto positivo en la sociedad, dejándola mejor de lo que la encontró?**

A nivel mundial se está usando mucho lo que son los embajadores, son deportistas elegido por criterio propio de la empresa donde ellos se comprometen a unas pautas publicitarias, unos posts en redes sociales y a ser disciplinados en la toma de suplementos, liderados por profesionales idóneos, personal médico del deporte. Yo me comprometo a tantos likes, tantos posts, a acumular ciertos seguidores, gracias a mi gestión tengo que cumplir tal. Ponerles metas. He visto profesionales médicos involucrados con personajes de la farándula y dicen yo le doy mi servicio, y usted me da su imagen y pauta a cambio de mi servicio como médico. Entonces el problema es la falta de compromiso. Conseguir que las personas involucradas como embajadores de PX se involucren éticamente, profesionalmente, cumpliendo unas metas establecidas. Por otro lado, el departamento de R&D es fundamental. Requiere inversión pero es importante por lo menos el fundamento de investigación y desarrollo, tomar una muestra de nutrición de estos atletas, para qué sirve el ejercicio, hacer unas pruebas, con placebo y sin placebo. Por ejemplo, todos los ingredientes tienen evidencia científica, pero PX tiene unas mezclas propias muy importantes. Uno ya lo hace, uno ya lo prescribe, pero sería bueno tener la evidencia que esa marca, ese producto conseguimos esto, en esta población. Yo te voy a decir, no solo deportistas. También pacientes crónicos con enfermedades transmisibles y no transmisibles. Porque esa población es mucho más grande. Y se genera un impacto. Se podrán generar nombres dirigidos a PX crónico, PX VIH o imuno-comprometidos. Eso nace a partir del departamento de R&D.

**11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como médico?**

El grupo de médicos somos el grupo de confianza del producto. Damos el voto de confianza al paciente. Porque hay dos escenarios, el paciente llega con el producto y dice que está consumiendo eso, y yo digo sí o no,

suspéndelo. O considerando la carga que tienen de ejercicio les recomiendo que deben consumir este producto de esta manera. Ese es el gran impacto de nosotros, el voto de confianza.

**12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**

Todos. Pero obviamente hoy día tienen más impacto y son más económicas las redes sociales. YouTube es un espectáculo. Aparecen los videos de repente y te dicen usted puede evadir este video en tantos segundos, pero te tienes que esperar ese tiempo. Eso es fundamental. De la utilidad neta siempre tiene que haber un porcentaje de reinversión en publicidad y mercadeo. Porque hay mucha competencia, pero hay espacio para todos, y buenos poquitos.

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**

**a. En términos funcionales...**

En términos funcionales, maravilloso. Maltodextrina tiene mucha evidencia, yo escribí un blog sobre maltodextrina para PX. Yo soy quien escribe los blogs para PX y recargo, todo los blogs que he escrito son sin ningún sesgo comercial, sino con buen fundamento ético, yo hablo de contenido, de macro y micro nutrientes, no como tal una mezcla. Tiene mucha evidencia la maltodextrina, es un carbohidrato importante.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

Incentivar el agro colombiano. El agro colombiano está devastado. El hecho de tener una empresa que requiera proveedores de panela incentivará eso. Pero sobre todo me gustaría un compromiso de PX, no sé si sea atrevido esto, con el campesino, con el pequeño productor. Los grandotes ya tienen su mercado nacional e internacional. Pero es mucha gente la que puede verse beneficiada con producir caña de azúcar y panela.

**14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

Si es importante. Es muy importante porque conoce la necesidad del producto. Podría entender mejor el impacto del producto, entender más la limitación del producto, podría entender más a los clientes que tomarían el producto. Podría entender más porque un médico del deporte prescribe esto pero agrega o quita otras cosas. Eso es importante.

**15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los deportólogos?**

La responsabilidad es que si saca el producto al mercado y quiere que nosotros lo consideremos, es mantenernos informados. Por ejemplo está la

figura de los visitantes médicos y muestran evidencia y eso, alguien del departamento de R&D presentando evidencia científica que se publicó en tal Journal, con tal evidencia. Esa es la manera en la que se entra a nosotros.

## Entrevista a deportista No. 1 (corredora / triatlonista)

Gretel Jordan

### CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Para los consumidores yo creo que lo primero es buen precio, porque acá no se consiguen productos nacionales a buen precio y los que hay son muy limitados. En cuanto a los componentes del producto eso es muy personal. Creo que principalmente el precio. Y otro grupo de interés que veo importante es los productores de panela porque creo que hay un gran mercado ahí y la panela es demasiado útil como para este tipo de productos, las propiedades de la panela, entonces también tener en cuenta los productores pequeños de panela, ofrecerles la posibilidad de hacer parte de la empresa.

**2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

Quiénes son sus proveedores de la materia prima. De donde vienen de qué tamaño son, si son productores chiquitos o grandes empresas. La parte de responsabilidad social empresarial, si tienen programas de valor compartido con estos productores, la experiencia de las personas que trabajan en la empresa en cuanto a la parte deportiva, si tienen la parte empírica en el deporte, lo conocen, saben lo que se debe tomar, cuales son los suplementos necesarios.

**3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

El proceso como tal que le hacen a la panela, si es como sola o tiene algún proceso en el camino. Cómo lo mezclan con el resto de los ingredientes. Cómo hacen para conservar las propiedades de la panela para que no se pierdan en ese proceso o que tan natural o químico es el proceso de producción.

**4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

Su experiencia en la parte deportiva. Si son deportistas y saben de los productos, de la competencia, si han consumido este tipo de productos o si simplemente están ahí.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

Me gustaría saber qué tipo de proveedores son, el tamaño. Si es producto orgánico o más tratado. Qué tipo de relación tienen los productores con la empresa más allá de venderles la materia prima.

- 6. ¿Qué esperarían de los empleados de PX?**  
Que conozcan el producto, que sepan de qué está hecho, cuales son los beneficios de usarlo, cuales son las propiedades, la diferencia de cada uno de los productos.
- 7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**  
Me parece clave la presencia en las ferias que hacen previas a las carreras, donde le reparten a uno el kit y eso. Me parece que es un espacio clave para conocer la marca y el producto. En eventos deportivos yo creo que es lo más adecuado.
- 8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**  
Principalmente que los tenga en cuenta a todos. Primero que los tenga claros cuáles son, que tenga claras sus necesidades, que les ayude no solamente, en el caso de los proveedores, comprándoles el producto sino que vaya más allá de eso en cuanto a valor compartido, precio justo y todas esas cosas. Igual con sus empleados, que haya beneficios, que promuevan el crecimiento de sus empleados, más allá de ponerlos a trabajar porque si y ya.
- 9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**  
Que sea congruente entre las acciones y lo que dicen, entre los lineamientos y políticas que tengan. Que haya un trato justo con sus empleados, sus proveedores, sus distribuidores.
- 10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que tenga un efecto positivo en la sociedad, dejándola mejor de lo que la encontró?**  
La producción sea completamente orgánica, no usar químicos ni cosas que maltraten el medio ambiente. En cuanto a la producción más allá de la materia prima sino el producto como tal, en los envases, en los empaques, que sean amigables con el medio ambiente. Los consumidores tal vez que si el material es reciclable estén conscientes de ello y lo ayuden a reciclar.
- 11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como deportista?**  
Principalmente la promoción de consumir algo nacional y de apoyar la industria acá sobre los productos importados. Apoyo en la promoción, divulgar la marca.
- 12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**  
Pues me parece clave las redes sociales. Tal vez en alianza con los organizadores de los eventos deportivos, las carreras atléticas y eso. En

este tipo de productos lo mejor para la promoción de las marcas es probarlo y posicionarlo por medio del voz a voz.

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**

**a. En términos funcionales...**

En términos funcionales siempre uno como deportista oye que la panela tiene muchísimas propiedades en cuanto a energía que son muy buenos y muy naturales en comparación con otro tipo de azúcares que uno encuentra. Entonces me parece súper bien. Uno oye que los ciclistas de hace mil años se alimentaban a punta de panela y con eso corrían las carreras, entonces uno sabe que es un gran producto.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

En términos de impacto en Colombia aún mejor porque es un producto que si es muy colombiano, muy de acá. Apoyar sobre todo pequeños productores generaría muchísimo impacto en la agricultura.

**14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

Si es importante porque uno como deportista siempre va a confiar en lo que otro deportista ya ha probado, ya conoce. Si es alguien que nunca en su vida ha hecho deporte no tiene ni idea si algo le va a funcionar o no. No sabe cómo funciona el sistema de uno mientras uno hace un deporte. Entonces sí me parece clave.

**15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los corredores?**

Yo creo que garantizar que el producto es lo que está vendiendo. Informar al consumidor realmente qué está consumiendo. Una bebida energética, pero es que bebidas energéticas hay quinientas mil y todas son muy diferentes, entonces hacer el énfasis en la materia prima y generarle esa importancia a la panela.

## Entrevista a deportista No. 2 (nadador / triatleta)

Carlos Velásquez

Triatlón – 6 días a la semana. En promedio unas 12 horas semanales de deporte. Entre 12 y 15 horas dependiendo la temporada. Yo fui nadador, está de primeras la natación.

### CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Básicamente lo que uno hoy en día busca es primero que todo, información completa. Porque desafortunadamente las etiquetas muestran información de una manera parcial entonces no es 100% confiable. Eso sería lo primero. Lo otro es calidad de producto, yo practico deporte de una manera bastante intensa, y lo que uno quiere es no solamente estar bien hidratado sino también bien alimentado, o sea poder tener un buen material de recuperación que tenga sales, electrolitos, que sea un producto lo más completo posible.

**2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

Sobre la empresa lo más importante es la trayectoria. El tamaño de la organización, porque ahora desafortunadamente hay muchas empresas de garaje que hacen unas etiquetas y unos empaques muy lindos y uno la verdad no tiene mucha información de cuál es su trayectoria, cuál es su acervo científico y porqué pueden prometer lo que prometen y uno debería creerles.

**3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

Sobre todo información sobre buenas prácticas de manufactura. Poder tener una tranquilidad acerca de lo que se está prometiendo es lo que se produce y se ofrece, y que hay unas políticas de calidad importantes que le permiten a uno decir yo confío en este producto ciegamente.

**4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

El tema de los directivos no me llama tanto la atención. Que me interesa a mí, lo que te digo, conocer cuál es la empresa, cual es el tamaño y el soporte real y las buenas prácticas de manufactura. Ya si el presidente es X o Y no es tan relevante para mí.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

Eso está muy asociado con las buenas prácticas de manufactura. En la medida en que uno pudiera tener acceso al listado de proveedores, o que tuvieran alguna certificación que le permitan a la empresa mostrar que no solo la manufactura es buena sino también los productos como tal, pues genial.

**6. ¿Qué esperarías de los empleados de PX?**

Ahí tampoco haría un gran requerimiento. Pienso yo que ayudaría mucho poder decir esta empresa no solo tiene buenas prácticas de manufactura sino que también tiene buenas prácticas a la hora de manejo de personal. Eso a la hora del precio pues también ayuda en algo, pues uno dice esta empresa tiene una certificación en manejo de personal y pagan bien a la gente, es un buen sitio para trabajar, no mandan a producir los productos a la China y al Asia donde les sale más barato y le pagan a la gente menos de un salario mínimo. Eso me parece que es importante para tener algo de conciencia social respecto a los productos que uno consume.

**7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**

Lo normal, acerca de correos, páginas web. Algo interactivo donde de alguna manera le puedan dar a uno más información. En este tipo de productos digamos que escasea, uno compra productos, pero hay cero feedback y cero asesorías por parte de la compañía. Uno se tiene que conseguir un entrenador, un nutricionista, un médico para que le diga qué tomar y que no tomar, y cuánto tomar. Sería muy bueno que este tipo de compañías también lo asesoraran a uno y le dijeran, mira para lo que usted hace, las frecuencias, las cantidades, y los productos que usted debería consumir son estos y estos. Eso yo no lo conozco, si lo hay, yo no lo conozco.

**8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**

Básicamente que esté en contacto, que proporcione información y que tenga un vínculo de comunicación de doble vía.

**9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**

Básicamente yo defino la ética como el equilibrio, en este caso, entre lo que se dice y lo que se ofrece, contra lo que realmente se suministra. La información fidedigna, no letra menuda, básicamente eso es lo que uno esperarías de este tipo de empresas.

**10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que tenga un efecto positivo en la sociedad, dejándola mejor de lo que la encontró?**

Básicamente actuar. O sea crear grupos de discusión y un poquito de presión para poder decirle a las compañías oiga infórmenos acerca de lo

que nos está vendiendo y denos más información, denos una mejor retroalimentación. Que nos salgamos del esquema cliente – proveedor, y usted verá si compra el producto, y usted verá si es lo que usted necesita. Eso sería básicamente lo que yo recomendaría.

**11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como deportista?**

Básicamente yo lo que podría hacer es participar, en los foros, en los comentarios. Desafortunadamente no tengo mucho tiempo para aportar, pero si, lo que puedo hacer es participar, interactuar con las personas.

**12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**

Por redes sociales puede ser básicamente. No hay necesidad que sean los medios de comunicación tradicionales, convencionales. Lo más importante es que de alguna manera haya la posibilidad de corroborar que lo que uno está viendo no corresponde a publicidad engañosa.

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**

**a. En términos funcionales...**

Yo con la panela tengo unas dudas acerca de hasta qué punto son buenas prácticas de manufactura. La verdad no me he metido mucho al tema y no te podría decir exactamente si son buenas o son malas, esa es la verdad. Me gustaría pensar que es un producto ecológicamente sustentable y responsable, pero no tengo esa certeza.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

Yo veo que la panela es un producto nacional, yo veo que la panela tiene muchos productores acá. Entonces si sería muy bueno. Si ecológicamente es sustentable me parecería genial que tuviéramos esa opción.

**14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

En la medida en que en el diseño y en el desarrollo del producto intervengan personas que son deportistas eso ayuda muchísimo a que el producto satisfaga muchas de las necesidades que uno como deportista tiene.

**15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los deportistas?**

Básicamente digamos que la transparencia, en la comunicación y en la formación. Yo creo que hay que dar el salto de ser proveedores de bebidas, proveedores de alimentos a ser un poquitico formadores. Dar información

que realmente les pueda servir a las personas en su diario quehacer, en su crecimiento.

## Entrevista a deportista (triatleta)

Alexander Obando

### CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Los grupos de interés serían principalmente los deportistas competitivos. Yo siempre voy a diferenciar la persona que hace ejercicio, la persona que hace deporte y la persona que hace deporte competitivo, son tres grupos de personas completamente diferentes. Este tipo de productos, lo digo por experiencia, estarían más enfocadas a las personas que hacen deporte competitivo. En cierta dosis que se debería manejar. Las personas que hacen ejercicio son personas con tendencia sedentaria, que no les interesa la competencia, que esporádicamente van a un gimnasio, que esporádicamente saldrán a correr o a montar en bicicleta. A ellas no les aconsejo nunca y no soy muy dado a que ese tipo de personas utilicen estos productos. Las personas que hacen deporte ya tienen un nivel de exigencia mayor que las personas sedentarias y si deben consumirlo pero en cierto grado, en cierto índice de dosis que no sobrepase cierta cantidad, que no sea todos los días, y que las dosis sean un poco más bajas que lo que recomiendan la mayoría de tarros de proteína, hidratante, todo ese tipo de cosas.

**2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

Que tan funcional es la bebida, si cumple con todos los requerimientos que un deportista de alto rendimiento necesita, los porcentajes y todo eso. Eso sería lo más importante antes de consumir cualquier tipo de nutrición deportiva.

**3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

Hoy en día como es tan importante y tan perseguido por la WADA (World Anti Doping Organization) y la UCI [Union Cycliste Internationale], y todas las entidades deportivas a nivel mundial con todo el tema del doping, hay muchos productos que uno no consume porque yo soy deportista de alto rendimiento y uno tiene que ser muy cuidadoso a la hora de comprar algo. Muchos laboratorios y muchos fabricantes de los productos solo por demostrar que el producto es bueno introducen dentro de sus componentes cosas escondidas y cosas raras que el deportista va a sentir muchas cosas buenas y lo recomiendan. Hay muchos deportistas que inocentemente caen en errores por no saber lo que compran y han salido positivos en una competencia. Uno no sabe si el laboratorio lo hacen con mala intención o si lo hacen sin saberlo y sin sacar las licencias de la USADA (US Anti Doping Agency) y ese tipo de entidades y eso si es como claro tenerlo presente y uno poder estar tranquilo que si en algún momento le van a

hacer un control anti-doping pues uno con toda la normalidad y disponibilidad posible esté uno sujeto a hacer ese tipo de pruebas.

**4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

A mí me parecería como interesante que los directivos fueran deportistas tuvieran especialización en nutrición deportiva y no nutrición de dietas y para control de peso de las personas. Que sean nutricionistas y deportistas. Una persona que es deportista y maneja deportistas entonces entiende uno mucho mejor el tema. Y pues de todos modos que tengan muchísimo conocimiento en la parte administrativa para que haya un buen pulso del producto, aporten un buen marketing en las competencias e incentiven al deportista a consumir el producto. Pues si es gente especializada lo ideal es que estén metidos en el mundo deportivo. No estaría de acuerdo en que un administrador de empresas se reúna con uno para presentarle un producto para ciclistas, para atletas. Ellos no saben lo que es sufrir en una bicicleta. Algunas marcas muy buenas acá en Colombia de nutrición deportiva, de ropa, de accesorios los que tienen almacenes grandes cuando son o han sido deportistas son las mejores tiendas, son las mejores marcas, uno no busca otra, ellos son. Porque ellos saben con precisión lo que el deportista necesita.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

Esa parte como que no la conozco mucho, no entendería mucho sobre eso. Básicamente que el origen de la materia prima que no tenga mucho químico, que tenga la tendencia a ser más natural, hoy en día todo es con mucho preservativo, mucho químico para que se preserve más tiempo el producto. Sería importante en esa clase de productos que fueran más naturales y la procedencia que no tenga tanto proceso y tanta mezcla para llegar al producto final.

**6. ¿Qué esperarías de los empleados de PX?**

Los empleados algo que a mí siempre aquí en Colombia y en el exterior todas las personas que trabajan en ese tipo de marcas son muy dedicados promoviendo la marca. Uno esperaría que los empleados, incluso los de la planta, también se unieran, hicieran todo el proceso de reconocimiento de marca hacia los deportistas para que ellos mismos que están en su sitio de trabajo se den cuenta de cosas que ellos estando en sus sitios de trabajo no se van a dar cuenta. La manera de empacar el producto, la manera de sellarlo, si hay la posibilidad de que venga con una de esas cucharitas para servir el producto, el cierre. Hay deportistas que con algunos productos bregan para abrir un sobre, bregan para abrir un tarro, entonces si ese tipo de personas se involucran con el deporte y con el contacto directo con el deportista, ellos se van a dar cuenta y las sugerencias serán mucho

mejores con los fabricantes con los que manejan el cierre, empaquetar las barras de energía o el polvo hidratante o los geles, o ese tipo de cosas.

**7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**

Como se empieza con casi todo, que hubiera una presentación formal del producto, una explicación de los porcentajes de sus componentes, que haya de pronto unas pruebas para uno realmente darse cuenta si es bueno o no. Uno como deportista no ha probado muchas cosas, y a uno le recomiendan muchas cosas. Uno no puede decir que algo es malo. Para mi ninguno es malo, si hay unos mejores que otros pero ninguno es malo. A veces uno si tiene que tener la posibilidad de escoger por más bueno que sea un producto, por comodidad dejarlo a un lado. Cuando uno está corriendo, cuando uno está en la bicicleta, por comodidad al abrirlo, al cerrarlo, el sabor, la temperatura en la que uno está corriendo. Por todas esas razones uno no tiene a cazarse con una marca. Por eso si es una marca nueva y quieren que uno tenga un reconocimiento, que lo contacten para saber qué le pareció, cambiar un sabor, que si se puede cambiar una dosis y pues más adelante si está la posibilidad de que uno tenga un apoyo completo si suple las necesidades que uno requiere.

**8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**

Que estén con un seguimiento con los clientes. A veces hay empresas que son muy buenas pero no tienen un seguimiento con los clientes entonces la gente se olvida de ellos porque no hay como estar en constante compartiendo ideas, si le falta algo, alguna sugerencia. No esperar a que al cliente se le acabó el producto y diga, yo no voy a comprarlo, compro mejor el que me queda aquí cerquita. Estarle recordando, calcular en cuanto tiempo se le va a acabar el producto y estarle avisando. Si no hay un almacén especializado del producto pues ponerse un sitio de encuentro. No descuidar al cliente.

**9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**

Una empresa ética es manejando ese mismo parámetro. Si a uno le ofrecen un producto y lo quiere comprar y a uno le gustó pues entonces me parece que no es como muy ético que le vendan uno o dos tarros y se olviden de uno. Como deportista uno siempre busca, digamos en las competencias, le entregan a uno los kits con cosas de los patrocinadores, ahí hay deportistas, algunos lo hacen por dinero, otros las hacen por hobby. Tiene mejor prestigio las carreras que le dan a uno mejores cosas en los kits. Para también posicionar la marca sería bueno incluir una muestra pequeña o en la meta estar degustando el producto, o buscar la manera que durante el recorrido haya un puesto de hidratación y que los deportistas sean surtidos con ese producto.

**10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que tenga un efecto positivo en la sociedad, dejándola mejor de lo que la encontró?**

Los deportistas muchas veces ellos no les interesa que siempre sea la misma marca o producto, solo que les funcione y ya. Entonces que el grupo de interés que se interese por la marca volvería a decir lo mismo, que la empresa esté motivando al deportista y así se vuelven fieles a esas marcas. Mira que las empresas grandes la gente no cambia esas marcas, están recordando todo el tiempo la marca, y hacen muchas publicidades para que a la gente nunca se le olvide. Esa es la diferencia entre las marcas grandes y las marcas pequeñas, que tienen más disponibilidad de hacer ese tipo de cosas.

**11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como deportista?**

Un deportista de alto rendimiento tiene muchísimo que aportar. Un deportista de alto rendimiento dice que la marca es buena, y la gente lo sigue. Eso sí, no hay otra opción. Un deportista de alto rendimiento, se ganó la carrera y en sus palabras da las gracias a la marca “tales” la gente lo sigue porque lo sigue. Incluso así no se la gane, un deportista de alto rendimiento, si es un deportista de trayectoria, ahí tienes cien personas detrás. Hay marcas que lo que hacen es coger un deportista de alto rendimiento y simplemente por eso a ellos les representa muchos más darle al deportista lo que necesite, porque los va a recomendar. Y así como en todo, el que sobresale, todos lo siguen.

**12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**

Por medio de un video, por correo electrónico, que esté en YouTube o algo así. Eso es lo más fácil.

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**

**a. En términos funcionales...**

Te cuento que la panela, en términos deportivos, en términos de deportistas de alto rendimiento, eso está mandado a recoger hace mucho tiempo. La panela en el mundo del ciclismo ya no existe, porque no le aporta a uno nada.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

Que podría pasar con un producto de esos acá en Colombia, pues es un producto tradicional y ha existido de toda la vida. Podrá ser unos de estrato 1 o estrato 8 pero la gente va a consumir aguapanela en algún momento. Pero en el caso del deporte, yo una vez escuche una historia, yo no sé si sea cierta, los geles se los inventaron cuando los deportistas colombianos empezaron a llevar

panela y bocadillo a los eventos deportivos internacionales. Los colombianos empezaron a ir a Europa a competir. Lo que pasa es que la panela y el bocadillo tienen unos contenidos de azúcar demasiado altos, y así como le sube a uno los niveles de glucosa, así se los quita inmediatamente. Entonces, todos estos geles energéticos y gomitas y todo ese tipo de cosas, en esa época a todos los ciclistas europeos les parecía rarísimo ver a un colombiano sacar un pedazo de panela y hacer un aguapanela para llevar en las carimañolas. O sacar un bocadillo envuelto en hoja de plátano. Ellos eran sorprendidos que la gente no conociera eso. Los nutricionistas, entrenadores y directores técnicos de los equipos europeos, les pareció curioso esto y empezaron a probarlo y no les pareció desagradable, luego lograron las investigaciones que el porcentaje de azúcar es demasiado demasiado alto y eso es una carga de glucosa grandísimo para el cuerpo y así mismo como sube la energía, así mismo se la quita. El nivel de energía se sube durante muy poco tiempo, y le baja a uno el nivel incluso más bajo que el comienzo. A raíz de toda esa teoría fue que esas marcas especializadas en nutrición deportiva empezaron a sacar los geles. Todo eso es hecho con químicos y todo eso. Acá en Colombia hay unos muy buenos que son hechos con fruta. Pero lo que es con panela y bocadillo, ni verlo.

**14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

Si claro, eso es lo más importante. Si es una persona que ha hecho deporte, sabe lo que necesita el deportista, y sabe cómo debe utilizarlo. Si es un administrador de empresas que solo quiere montar un negocio, pues dice aprovechemos el ciclismo y aprovechemos los atletas que eso está de moda, pues ni ellos saben cuáles son sus porcentajes ideales por más que contraten gente especializada en nutrición. Esto hay que vivirlo, si uno no lo vive en teoría, no le funciona a uno. Las grandes marcas de todo han sido porque son deportistas. Los almacenes que son de deportistas son los mejores de todos. Los que fabrican esos productos de nutrición deportiva saben cómo es. Saben todas las especificaciones de las instituciones que controlan el doping en el mundo. Los que no han hecho deporte no venden los mejores productos.

**15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los deportistas?**

Que no tenga algún agente extraño en el producto que le haga pasar una mala jugada en los controles anti doping. Hay productos que no a todas las personas les funciona bien porque les hace daño, les cae mal al estómago. Que sea fácil de tolerar para el organismo. Si es un producto nuevo, que caiga muy suave al estómago de cualquier persona. Que por culpa del producto uno no vaya a dañar la competencia. Imagínate que uno va a

hacer un record mundial y se toma un producto que supuestamente es bueno, y le hace a uno daño pues hasta ahí llegó.

## Entrevista líder de opinión de la panela

Karen Manrique, Directora Comercial, Fundación Yo Creo en Colombia

La Fundación Yo Creo en Colombia promueve el consumo de la panela en Colombia. Hay 350.000 campesinos que viven de esta actividad. Los municipios donde se cultiva la panela son cultivos de paz. Se dice que trabajan tanto que no tienen tiempo de echar chisme, ni de echar bala. La mayoría de producciones son Pymes y el ingreso le llega a los productores. En las casas de los abuelos todas las tardes se servía un aguapanela, y esto se ha ido perdiendo en las nuevas generaciones. La Fundación hace una campaña muy grande para que la gente consuma panela y además solicite panela en los establecimientos. De resaltar es la presión que han venido haciendo a la aerolínea Avianca.

### CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cuáles considera usted que serían las necesidades de los grupos de interés de esta bebida?**

Yo creo que la persona tiene que tener su fuente de energía, que eso lo cumple la panela. Dentro de los intereses también un buen sabor. También tiene que tener algo más, es lo que tratamos de vender, muchas veces las personas usan o no usan los productos porque están muy relacionados con algo y eso siempre suele ser el corazón. Cuando uno hace parte de una causa y entiende que esto además de generarme un beneficio a mi le genera un beneficio a otras personas, y uno logra como esos objetivos, uno va mucho más lejos. De los productos que buscamos, sin importar de que tipo sean, eso es lo más importante.

**2. ¿Qué información le gustaría conocer sobre la organización que produce esta bebida?**

Me gustaría saber qué apoyo están dando, a que Pymes, a que sectores del país están apoyando, que trasfondo social también implica.

**3. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre la producción?**

La parte ecológica, cómo lo están manejando, si es un proceso tecnificado y mecánico, si es un poco más de mano de obra, cómo manejan eso de la parte de producción.

**4. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre los directivos de la empresa que la produce?**

Súper importante, e insisto, es la conexión con la responsabilidad social. Es un activo que tenemos en Colombia y que no estamos sacándole todo el jugo que tenemos. Hay activos visibles y hay activos ocultos. La panela está ahí pero no la estamos aprovechando, no se está utilizando este activo y podríamos utilizarlo mejor, podríamos ser referente a nivel mundial, podríamos venderla y vender a Colombia en el exterior. Pero que sea algo

positivo para el país, para la empresa, y para nosotros, no que vaya a generar ningún daño.

**5. ¿Qué tipo de información le gustaría conocer sobre el origen de las materias primas y sus proveedores?**

Me gustaría saber que proyecto adicional están haciendo con los proveedores. Que sea justo para ellos. Me gustaría que tuviera una ganancia la empresa, que tuviera una ganancia el país, que todo estuviera conectado.

**6. ¿Qué esperarías de los empleados de PX?**

Yo esperarías que entendiera que hacen parte de algo más grande. Que el producto para deportistas a base de panela no es simplemente una bebida deportiva más, tiene que tener un simbolismo, tiene que tener un sentido de pertenencia por su país, por lo que representa y lo que realmente representa ayudar a la segunda fuente de ingreso agro en nuestro país, es decir a todos esos campesinos. Las personas tienen que tener esa conciencia.

**7. ¿Cómo le gustaría que esa organización se relacione con usted?**

Nosotros actualmente estamos relacionados con María Panela y tenemos una relación estrecha. Nuestra intención es generar inspiración y fuente de información para que no solo sean ellos sino sean muchas más personas las que estén en esto. Que ustedes sean un ejemplo para el país, que sean un orgullo, las personas necesitan ver que hay nuevas formas de hacer dinero, no son solamente las que conocemos, que es monte un restaurante, hay muchas más cosas nuevas. PX puede ser un ejemplo positivo de emprendimiento. No se quede esperando a que lo contraten sino sea emprendedor. Vea todas esas cosas que todo el mundo ve y véalas diferentes, véalas enriquecedoramente.

**8. ¿Qué es para usted una empresa responsable con sus grupos de interés?**

Es una empresa que sea coherente. Seguramente tienen un ánimo de ganancias pero que comprendan que utilizar este recurso, esta materia prima, es diferente que vender blue jeans. Si lo hacen con un sentido de pertenencia mucho más grande podrían tener un impacto diferente.

**9. ¿Qué sería para usted una empresa ética en el contexto de la bebida PX?**

Es una empresa donde hayan valores, haya respeto por toda la cadena de producción, la Pyme más chiquita o el productor más humilde, que eso mismo se refleje afuera. Yo creo que este es el motivo de éxito de muchas empresas. Si te fijas por ejemplo en Wok, la pesca artesanal, como respetan a todos sus proveedores, los mantienen siendo proveedores de las regiones, como eso hace que Wok venda de una manera diferente y que la gente valore no solo que está rico el plato, sino el tipo de personas

que contratan para servir, eso hace parte de una cultura, y hace parte de la ética. Desde el principio de la producción hasta el final que haya una transparencia. Yo puedo vender que soy ético inclusive.

**10. ¿De qué manera pueden participar los grupos de interés de esta organización, para conseguir que sea sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que tenga un efecto positivo en la sociedad, dejándola mejor de lo que la encontró?**

Yo pienso que el gobierno tiene que reconocer el valor, que es cada vez mayor, de la panela y sobre todo lo que hacen los paneleros. Lo bueno de que cada vez haya más empresas es que va a haber una competencia y la calidad va a estar cada vez más elevada. Al ofertar calidad eso es bueno para las empresas y es bueno para todo el mundo, que los proveedores iniciales lo logren. Nosotros como comunidad necesitamos hacer un cambio paradigmático y entender el valor de los nuestro. En la medida que nosotros hagamos eso el gobierno entiende ese valor y todos nos vamos ayudando para que las empresas también crezcan.

**11. ¿Qué podría aportar usted a esta organización, en su rol como promotor de la panela?**

Nosotros promocionamos mucho este tipo de iniciativas. Hay muchas empresas que están relacionadas con la panela y nosotros queremos mostrar estas empresas como ejemplos positivos a seguir y algo que hacemos nosotros es también a hacer tejido social. En Colombia hay mucha fibra, personas muy inteligentes, muy valiosas, con buenas ideas e iniciativas pero falta tejer más. Las personas estamos en el proceso de confiar los unos en los otros. Nos han enseñado a “no dar papaya”, que “el vivo vive del bobo” a que “no hable con extraños”. Nosotros estamos tratando de retar este paradigma e imponer uno nuevo de hable con extraños, haga alianzas, haga negocios, todos nos apalancamos, todos van para la misma causa. A la medida que conocemos diferentes emprendimientos alrededor de la panela, yo no los veo como una competencia, yo los veo a todos que están halando para el mismo lado, que bueno que se conozcan. Que podamos hacer una reunión para la panela, como organizarnos todos para generar una mayor demanda. Nos sirve a todos porque estamos en el proceso de construir país.

**12. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría conocer información sobre esta empresa?**

Hace mucha falta mucha publicidad, en mi opinión, en televisión. Yo veo que estamos tratando de usar redes sociales y lo hemos estado movilizando, pero yo no siento que haya suficiente publicidad de productos hechos con panela en medios masivos. A mi me parece que es importante para llegar a más personas. Hemos llegado a más de 700.000 personas por las conferencias que dicta Pedro en 33 países, y podría decirte que en casi todas habla de la panela. Pero necesitamos llegar a más gente, tenemos un

país de 47 millones de colombianos. Vamos a seguir en nuestra lucha, vamos a seguir en redes, pero necesitamos más.

**13. ¿Qué opina del uso de la panela como ingrediente activo de PX?**

**a. En términos funcionales...**

Funcionales con todos los beneficios energéticos que tiene la panela, me parece que estábamos demorados en sacar más productos y ha debido ser antes. Es algo que funcionalmente tiene el recurso.

**b. En términos de impacto en Colombia...**

Es nuestro compromiso. Nosotros no estamos luchando por promover, y siempre lo dice Pedro, McDonalds, no queremos decir "abrieron otro concesionario de BMW..." Que bueno que nuestros productos crezcan acá y nosotros abramos, no se, una cafetería, una tienda de panela en otro país. A eso es lo que nos tenemos que concentrar nosotros, a sacar nuestros productos.

**14. El creador de PX es también un deportista, ¿esto es importante para usted? ¿Por qué?**

Yo pienso que por las características propias de la panela, lo hace muy cercano al deporte. Me parece que está completamente relacionado.

**15. ¿Cuál cree usted que es la responsabilidad de PX ante los promotores de la panela?**

Yo creo que la responsabilidad de la empresa tiene que ser entender que en sus manos solamente no está un producto para fines económicos, todos necesitamos financiarnos, pero entender que realmente Colombia es un país diferente a todos los países del mundo. Desde que tengo memoria este país ha estado en guerra, no podemos obviar que Colombia está simplemente del mapa. Yo veo que Colombia ha tenido crisis y no podemos esperar a que el Gobierno lo solucione. Está en nosotros los jóvenes ver cómo lo decidimos. Cómo nos vendemos. Por ejemplo Canadá, que tiene muchas cosas resueltas, tampoco tiene este tipo de activos que nosotros tenemos. No nos podemos desligar de que estamos en Colombia, si nos afecta el tema social. El futuro de toda empresa también depende de cómo está la sociedad. No es un tema light, yo lo veo totalmente profundo y es hacer parte de un cambio.

## Anexo 3

### Tablas de análisis de resultados de las entrevistas

Pregunta 1. Necesidades de los grupos de interés	
Stakeholders	Esfera pública de la clase creativa
<b>Expertos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados visibles</li> <li>- Producto dirigido únicamente a deportistas de larga duración (+90 minutos), no los deportistas aficionados. (2)</li> <li>- Poblaciones vulnerables por sus necesidades nutricionales</li> <li>- Enfoque en la composición nutricional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber de dónde viene el producto</li> <li>- Beneficio para el que la consume y para el que no la consume.</li> <li>- Saber que no están haciendo ningún daño en la producción</li> <li>- Promesa de venta sea verdad</li> <li>- Proceso de innovación detrás, no solo de copia</li> <li>- Que sea una bebida sana y no tenga efectos secundarios (2)</li> <li>- Ser natural y ayudar al desempeño (2)</li> <li>- El producto es para deportistas desde los casuales hasta los de alto rendimiento</li> <li>- Posicionamiento a fin con el estilo de vida de los deportistas</li> <li>- Los deportistas son sofisticados</li> </ul>
<b>Deportistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen precio en estos productos</li> <li>- Tener en cuenta a los productores pequeños de panela</li> <li>- Información completa</li> <li>- Calidad del producto</li> <li>- Dirigido a deportistas de alto rendimiento</li> <li>- Responsabilidad de las dosis de acuerdo a la intensidad del deporte que realiza</li> </ul>	
<b>Paneleros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuente de energía y buen sabor</li> <li>- Ser parte de una causa, ir más allá</li> </ul>	

Pregunta 2. Información sobre organización que produce las bebidas	
Stakeholders	Esfera pública de la clase creativa
<b>Expertos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios que soporten la funcionalidad del producto.</li> <li>- Deportes al que va dirigido el producto</li> <li>- Estándares ecológicos e impacto ambiental</li> <li>- Tipo de alimentación (vegetariano, vegano)</li> <li>- Buenas prácticas de manufactura</li> <li>- Monitoreo de la calidad</li> <li>- INVIMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de innovación</li> <li>- Políticas de desarrollo sostenible</li> <li>- Saber cuál es su misión y visión y que no es una empresa del momento sino que está aquí para quedarse</li> <li>- Quienes usan la bebida</li> <li>- Otras empresas con las que están relacionados</li> <li>- Si están en los eventos y carreras deportivas en las que participa</li> <li>- Tamaño de la empresa</li> <li>- Si los dueños son deportistas</li> <li>- Procesos de producción</li> <li>- Si es natural o químico</li> </ul>
<b>Deportistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Origen de la materia prima</li> <li>- Tamaño de los productores</li> <li>- Trayectoria y acervo científico de la empresa</li> <li>- Funcionalidad de la bebida y sus ingredientes</li> </ul>	

Paneleros	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que apoyo están dando a sectores del país</li> <li>- Tránsito social</li> </ul>	

<b>Pregunta 3. Información sobre la producción</b>	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extracción y procesamiento de la proteína</li> <li>- Origen del colágeno</li> <li>- El porqué de la composición</li> <li>- Sabor – balance entre lo dulce y salado</li> <li>- Materia prima</li> <li>- Mezclas químicas o físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El porqué de la composición</li> <li>- Testeo</li> <li>- Que los productos sean naturales</li> <li>- Impacto ambiental</li> <li>- Apoyo a comunidades vulnerables, apoyando el deporte</li> <li>- Cumplir con las normativas</li> <li>- Posibilidad de incluir componentes verdes</li> <li>- Miedo a los ingredientes que uno no entiende</li> </ul>
<b>Deportistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso por el que pasa la panela</li> <li>- Que tan natural o químico es</li> <li>- Buenas prácticas de manufactura</li> <li>- Estándares de calidad</li> <li>- Cumplimiento de estándares anti-doping</li> </ul>	
<b>Paneleros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La parte ecológica</li> <li>- Si es tecnificado o manual</li> </ul>	

<b>Pregunta 4. Información sobre los directivos de la organización</b>	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Staff médico detrás del producto</li> <li>- Transparencia de la información</li> <li>- Honestidad</li> <li>- A qué se dedican (profesión)</li> <li>- Por qué están en el negocio del deporte</li> <li>- Que usen el producto</li> <li>- No es importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si hacen deporte o no, si son coherentes (2)</li> <li>- Que den confianza</li> <li>- Libres de escándalos</li> <li>- Interés en retribuir a la sociedad</li> <li>- Por qué están en esto</li> <li>-Cuál es su misión y visión</li> </ul>
<b>Deportistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia empírica en el deporte, que hagan deporte (2)</li> <li>- No es relevante</li> <li>- Especialidad en nutrición deportiva</li> </ul>	
<b>Paneleros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La conexión que tengan con la responsabilidad social</li> <li>- Cómo le están sacando el jugo a la panela para que sea algo positivo para la empresa, pero también para el país</li> </ul>	

<b>Pregunta 5. Información sobre origen de las materias primas y sus proveedores</b>	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados funcionales de los ingredientes individuales</li> <li>- Extracción y producción de la proteína</li> <li>- Si es orgánico</li> <li>- Estándares de producción</li> <li>- Calidad de la materia prima (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mientras no le hagan daño a nadie no necesito tener más información</li> <li>- <b>Materias primas saludables</b></li> <li>- <b>Apoyo a la industria nacional</b></li> <li>- Coherencia</li> <li>- <b>Si tiene ingredientes agro, que cumplan con estándares (2)</b></li> <li>- <b>Compran a precios justos</b></li> <li>- <b>Desarrollar los productores con los que trabajan (2)</b></li> </ul>
<b>Deportistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño de los productores</li> <li>- <b>Relación con los productores más allá de comprarles la materia prima</b></li> <li>- Resultados funcionales de los ingredientes individuales</li> <li>- <b>Tendencia más natural</b></li> </ul>	
<b>Paneleros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Proyectos que estén realizando con los proveedores</b></li> <li>- <b>Que sea justo para ellos</b></li> </ul>	

<b>Pregunta 6. Expectativas de los empleados de esta organización</b>	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo</li> <li>- <b>Pleno conocimiento</b></li> <li>- <b>Orgullo de trabajar en esa empresa</b></li> <li>- <b>Ser fiel imagen de lo que la empresa representa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que consuman el producto por convicción (2)</li> <li>- Que la empresa incentive el deporte entre sus empleados</li> <li>- <b>Lugar ideal de trabajo</b></li> <li>- <b>Sentido de pertenencia</b></li> <li>- Que sean profesionales</li> <li>- Que entreguen el producto al menor costo posible</li> <li>- <b>Que conozcan muy bien el producto</b></li> </ul>
<b>Deportistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pleno conocimiento del producto</b></li> <li>- <b>Buenas prácticas den el manejo de personal (justificar precios más altos)</b></li> <li>- <b>Todos los empleados, incluso los de planta, en contacto con el cliente para entender lo que realmente necesitan</b></li> <li>- Atención a empaque y uso completo del producto</li> </ul>	
<b>Paneleros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que entendieran que hacen parte de algo más grande, tienen un rol como embajadores de la panela.</li> <li>- Sentido de pertenencia por su país</li> </ul>	

<b>Pregunta 7.</b> Expectativas de relacionamiento entre empresa y grupo de interés del entrevistado	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> - Patrocinios y reconocimientos - Que el producto funcione (no placebo) - Relacionamiento profesional	- Actividades alrededor del deporte - Experiencias, no publicidad - Asesoría de la empresa a los deportistas más allá de la bebida - Redes sociales - Verla donde practico deporte: gimnasios, carreras, eventos deportivos - Espacios de retroalimentación
<b>Deportistas</b> - Presencia en eventos deportivos y ferias previas a las carreras (2) - Asesoría por parte de la empresa a los deportistas más allá de la bebida - Contacto cara a cara - Retroalimentación	
<b>Paneleros</b> - Generar inspiración y fuentes de información - Que sean ejemplo como emprendedores	

<b>Pregunta 8.</b> Visión empresa responsable con sus grupos de interés	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> - Transparencia y honestidad - Que conozca sus necesidades - Comunicación constante y retroalimentación (2)	- Cumple la promesa que hace (2) - Que conozca bien a sus grupos de interés - Amplía sus relaciones más allá del tema comercial - Transparencia (2) - Comunicación veraz y oportuna
<b>Deportistas</b> - Tener una relación más allá que la comercial (proveedores y empleados) - Comunicación constante y retroalimentación (2)	
<b>Paneleros</b> - Coherencia - Hacen parte de algo más grande como representantes de la panela	

<b>Pregunta 9. Visión empresa ética en el contexto de PX</b>	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance entre las ganancias de la empresa y beneficios a los <i>stakeholders</i> con que trabaja</li> <li>- Honestidad (2)</li> <li>- Transparencia en los errores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Va más allá de lo exigido por la ley</li> <li>- Hace las cosas bien por convicción, no por las leyes</li> <li>- Que cumpla la ley (2)</li> <li>- Cumple la promesa que hace (2)</li> <li>- Actúe conforme a sus valores (2)</li> <li>- Transparente en sus procesos de toma de decisiones</li> </ul>
<b>Deportistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coherencia entre acciones y promesas (2)</li> <li>- Trato justo a empleados y proveedores</li> <li>- Disponibilidad del producto</li> </ul>	
<b>Paneleros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores</li> <li>- Respeto por toda la cadena de producción</li> <li>- Transparencia</li> </ul>	

<b>Pregunta 10. Participación de los grupos de interés para aportar a su sostenibilidad</b>	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso y fidelidad de parte y parte (deportistas y empleados)</li> <li>- Hacer parte de.</li> <li>- Retroalimentación cliente – empresa que realmente resulte en cambios</li> <li>- Embajadores</li> <li>- Importancia del departamento de investigación y desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar (2)</li> <li>- Convertirse en defensores</li> <li>- Interlocución (3)</li> <li>- Siendo críticos (2)</li> <li>- Consumir los productos que son sostenibles y dejar de consumir los que no lo son</li> </ul>
<b>Deportistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amigable con el medio ambiente. Rol de los proveedores y consumidores.</li> <li>- Presión para que existan los canales de doble vía</li> <li>- Motivación al deportista</li> </ul>	
<b>Paneleros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno tiene que reconocer el valor de este producto</li> <li>- Cuando aumente la competencia y el número de empresas en esta actividad, el gobierno va a poner más atención</li> <li>- Cambio paradigmático y entender el valor de lo nuestro</li> </ul>	

<b>Pregunta 11.</b> Aporte a la organización desde su grupo de interés (experto, deportista, panelero, líder de opinión)	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> - Recomendar y asesorar a los deportistas sobre los ingredientes; voto de confianza <b>(2)</b> - Conocimiento de las prácticas deportivas y sus necesidades de nutrición específicas <b>(2)</b>	- Testimonio de mi experiencia con el producto, sin vínculo comercial, solo de consumo. <b>(3)</b> - Valor de los mensajes de personas disciplinadas - Retroalimentación
<b>Deportistas</b> - Apoyo en la promoción de un producto nacional <b>(2)</b> - Divulgación <b>(2)</b> - Participar, interactuar	
<b>Paneleros</b> - Promoción - Crear tejido social, hacer conexiones con otros emprendedores que trabajen con panela	

<b>Pregunta 12.</b> Medios de comunicación para conocer información de la empresa	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> - Voz a voz - Internet y redes sociales <b>(2)</b> - Baja confianza en la veracidad de la publicidad en televisión - Cara a cara - Documentos y estudios <b>(3)</b>	- Por todos. Los medios son como las formas de lucha. - Redes sociales <b>(3)</b> - Carreras y eventos deportivos - Adversos hacia la televisión <b>(2)</b>
<b>Deportistas</b> - Redes sociales <b>(3)</b> - Voz a voz - Presencia en eventos deportivos	
<b>Paneleros</b> - Publicidad en televisión con el propósito de llegar a más gente	

<b>Pregunta 13 (a).</b> Opinión sobre uso de la panela en términos funcionales	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechazo, prohibición de panela y miel por la hipoglicemia</li> <li>- Mejor que azúcar blanco (conserva vitaminas y minerales)</li> <li>- Muy bueno (evidencia detrás de la maltodextrina)</li> <li>- Clientes mencionan lo rico del sabor</li> <li>- Regreso a lo natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La panela tiene una buena reputación</li> <li>- Más cercano a lo natural (2)</li> <li>- Hace parte de la cultura colombiana</li> <li>- Recuerda a los ciclistas de los años 80s (2)</li> <li>- Percepción en Colombia de que da energía (2)</li> <li>- No lo ha consumido con fines deportivos, solo cuando tiene gripa</li> <li>- Necesidad de entender los verdaderos beneficios de esta materia prima</li> <li>- Mejor que el azúcar blanca</li> <li>- Sabor delicioso</li> </ul>
<b>Deportistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy bueno, propiedades de la panela como fuente de energía</li> <li>- Muy conocida a nivel nacional</li> <li>- Natural</li> <li>- Ciclistas lo usaban hace unos años</li> <li>- Dudas en prácticas de manufactura de la panela</li> <li>- En términos deportivos, la panela está mandada a recoger hace mucho tiempo</li> </ul>	
<b>Paneleros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energía</li> </ul>	

<b>Pregunta 13 (b).</b> Opinión sobre uso de la panela en términos de impacto en Colombia	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto bandera para el país (2)</li> <li>- Sacar la panela de ser solo un <i>commodity</i>, lo barato.</li> <li>- Incentivar el agro colombiano</li> <li>- Inclusión de pequeños productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uno la siente colombiana</li> <li>- Se habían demorado en darle uso (2)</li> <li>- Apoyo al campo nacional (2)</li> <li>- Tecnifique un producto autóctono</li> <li>- Sacar la panela de lo común</li> </ul>
<b>Deportistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autóctono (3)</li> <li>- Apoyar a pequeños productores (2)</li> <li>- Ojalá con estándares ecológicos</li> <li>- Los geles modernos nacieron de la práctica de llevar bocadillo o panela a las careras (ciclistas colombianos en eventos internacionales)</li> </ul>	
<b>Paneleros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover lo nuestro, lo colombiano</li> </ul>	

<b>Pregunta 14.</b> Importancia de que el creador de PX sea deportista	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> Si es importante: - Credibilidad - Conoce las necesidades de los deportistas (3) - Usa el producto - El deporte hay que vivirlo para entenderlo	- Entiende las necesidades de los deportistas (2) - Debe ser consumidor - Coherencia (4) - Auténtico
<b>Deportistas</b> - Confianza - Conoce las necesidades de los deportistas (2)	
<b>Paneleros</b> - La panela es cercana a los deportistas, sí es importante y lógico.	

<b>Pregunta 15.</b> Responsabilidad de PX ante su grupo de interés (experto, deportista, paneleros, opinión pública)	
<b>Stakeholders</b>	<b>Esfera pública de la clase creativa</b>
<b>Expertos</b> - Información y asesoramiento para poder aconsejar a los deportistas. (2) - No se venda a libre demanda, destinado solo para el consumo de deportistas	- Contar por qué surgió - Cómo genera un valor compartido con los productores - Beneficio para todas las audiencias de interés (desde el productor hasta el consumidor) - Cumplir con su promesa de valor - Mantener una comunicación abierta (2) - Honestidad acerca de éxitos y fracasos
<b>Deportistas</b> - Informar lo que realmente está consumiendo (3) - Formación - Validado en controles anti-doping	
<b>Paneleros</b> - Responsabilidad más allá de lo económico, su rol en contruir país. - Cómo vender mejor a Colombia a través de la panela - Es fundamental que la sociedad esté bien para que las empresas estén bien.	

## **Anexo 4**

### **Formato de autorización de uso de obra y de imagen**

#### **AUTORIZACIÓN DE USO DE OBRA Y DE IMAGEN**

**NOMBRE Y APELLIDO** identificado con la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, en mi calidad de persona natural cuya opinión será fijada en una entrevista que se compartirá y publicará en la tesis de grado de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana, cuya autora es Camila Escallón Escallón; autorizo la utilización de mis opiniones y la grabación de dicha entrevista.

Declaro que tengo plena capacidad para otorgar la presente autorización de uso de mi opinión y que no existen limitaciones legales o contractuales que me impidan otorgar la presente autorización.

En razón de que le presente autorización de uso es gratuita, me comprometo a no reclamar ninguna remuneración por concepto alguno que se derive del desarrollo del uso de mi opinión.

Dada en Bogotá, D.C. el \_\_\_\_ de junio de 2016.

\_\_\_\_\_  
**NOMBRE Y APELLIDO**

C.C.