

LA CRISIS DE RIGIDEZ

Rigidez cultural, nuevos públicos
y la gobernanza del sentido.



Dr. Juan José Larrea



editorial
DIRCOM

EDITORIAL

DIRCOM

Grupo DIRCOM

Cuadernos de Comunicación Estratégica

Vol. 3 · Junio 2026

ISSN 1853-0117

Dirección

Dr. Juan José Larrea – Argentina

La crisis de rigidez

Rigidez cultural, nuevos públicos y la gobernanza del sentido

© Cuadernos de Comunicación Estratégica

Todos los derechos reservados.

Editor: Dr. Juan José Larrea

Registro de marca Editorial DIRCOM Nro.: 3.050.308

ISBD: Dircom. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Dircom

ISSN: 1853-0117

UDC No.: 659

Los artículos firmados representan la opinión de los respectivos autores y no la del editor.

CONTENIDO

Introducción: Manifiesto del Director	i
<i>Gobernar el sentido en la era de la automatización</i>	
1. La encrucijada del vidrio y la colisión cultural	1
<i>Introducción y contexto sectorial</i>	
<i>El quiebre del paradigma del consumo y el Mindful Drinking</i>	
<i>Imagen de sector vs. reputación corporativa</i>	
<i>El rol del DirCom ante la tormenta perfecta</i>	
2. El DirCom y la Gobernanza del Sentido	9
<i>La adopción invisible: el diagnóstico de la realidad</i>	
<i>La trampa del Efecto Espejo</i>	
<i>Del gobierno del criterio al semáforo de autonomía</i>	
3. El factor Dark Social y el riesgo de la identidad diluida	14
<i>La Generación Z y los canales invisibles</i>	
<i>El Repositorio de Prompts de Identidad</i>	
<i>El Efecto Espejo y la fatiga de identidad algorítmica</i>	
4. Smart Packaging y el ciclo de producción segura	18
<i>El punto de contacto físico como nodo digital transmedia</i>	
<i>El semáforo de riesgo aplicado a la botella inteligente</i>	
<i>El flujo de producción segura</i>	
5. De la rigidez a la adaptabilidad	23
<i>Aprender de quienes sí entendieron el cambio</i>	
<i>Del producto al estilo de vida</i>	
<i>Una agenda de transformación para el DirCom</i>	
6. Autoridad moral, ética y la gestión de lo irremplazable	27
<i>Dimensión teórica: Villafañe y la imagen estratégica</i>	
<i>El Test de Estrés Ético</i>	
<i>La gestión de lo irremplazable</i>	
Referencias Bibliográficas	32
Metodología y Marco Legal	34
Cuadernos de Comunicación Estratégica	35

Acerca del Autor

36

Acerca de Grupo DIRCOM

37

Introducción: Manifiesto del Director

GOBERNAR EL SENTIDO EN LA ERA DE LA AUTOMATIZACIÓN

La velocidad ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en una trampa existencial. Vivimos en un ecosistema infocado, caracterizado por una aceleración tecnológica sin precedentes donde la capacidad de producir contenidos se ha abaratado hasta rozar la insignificancia. Hoy, cualquier organización, equipada con un modelo de lenguaje genérico, puede inundar los canales digitales con textos impecables en su sintaxis pero absolutamente vacíos en su intención estratégica. Ante esta realidad, el verdadero desafío de quienes lideramos la comunicación en Iberoamérica ya no es cómo producir más, sino cómo sostener el criterio, cómo proteger la singularidad y, fundamentalmente, cómo gobernar el sentido.

Este tercer volumen de los Cuadernos de Comunicación Estratégica nace en una intersección crítica. Por un lado, nos enfrentamos a la cruda realidad de sectores tradicionales, como la industria vitivinícola, que colisionan de frente con un cambio de paradigma cultural y regulatorio irreversible. Por el otro, asistimos a una adopción orgánica, silenciosa y desordenada de la Inteligencia Artificial (IA) dentro de los equipos de comunicación. Los hallazgos que presentan las Dras. Eugenia Etkin y Lissette Fuentes Lorca en su investigación regional son contundentes: el 91% de los profesionales de la comunicación ya utiliza herramientas de IA de manera cotidiana, mientras que un alarmante 64% lo hace sin haber recibido capacitación formal ni lineamientos institucionales.

Estamos ante una delegación invisible de funciones estratégicas, donde decisiones críticas vinculadas al tono, la identidad y la responsabilidad de las marcas comienzan a ser transferidas a sistemas automatizados sin marcos claros de gobernanza ni supervisión suficiente.

Nuestra misión como Directores de Comunicación (DirCom) no es adoptar la tecnología de forma acrítica para transformarnos en gerentes de flujos y gacetillas automáticas. Nuestra responsabilidad es estrictamente política y de gestión. En un entorno saturado de contenidos plastificados y mensajes sintéticos que suenan exactamente igual a los de la competencia —el peligroso "efecto espejo" que erosiona la diferenciación y mencionan Etkin y Fuentes Lorca—, el DirCom debe erigirse como el guardián definitivo de los activos intangibles de la organización. Debemos entender, de una vez por todas, que producir es una tarea técnica, pero decidir es una responsabilidad política inalienable. La IA propone, pero el ser humano gobierna (ver Volumen 2, *Del Mensaje al Algoritmo*).

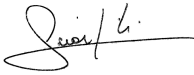
Este cuaderno es un llamado a la acción para recuperar el control de la narrativa y sacudir la rigidez analítica. No podemos permitir que la eficiencia técnica atropelle la empatía estratégica. Fenómenos emergentes como el Mindful Drinking o la presión por normativas de alcohol cero no se resuelven con comunicados corporativos fríos generados en segundos por un algoritmo. Se resuelven con escucha asertiva, con el monitoreo político de los entornos VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) y con la valentía de ejercer el poder del silencio cuando el contexto lo amerita.

La Generación Z y los nuevos consumidores ya no debaten sus valores en las plazas públicas; lo hacen en la clandestinidad estadística del Dark Social.

Para ingresar a esos ecosistemas dinámicos, necesitamos inyectar identidad, cultura y una profunda sensibilidad humana al algoritmo. La Inteligencia Artificial es experta en la verosimilitud; genera con asombrosa facilidad relatos que suenan bien, pero que carecen de trayectoria histórica, de olfato social y que, con preocupante frecuencia, incurren en alucinaciones y falsedades que ponen en riesgo directo la reputación corporativa. Frente a este riesgo, propongo en estas páginas una gobernanza estricta mediante el establecimiento de flujos de producción seguros, repositorios de prompts con identidad de marca y semáforos de riesgo que delimiten con claridad los territorios donde la máquina jamás podrá sustituir al pensamiento crítico.

El 78% de los comunicadores iberoamericanos coincide en que las funciones estratégicas, la gestión de las crisis complejas y la construcción de confianza con los públicos son tareas absolutamente irremplazables. El valor del profesional del futuro no residirá en su habilidad para "promptear" un software, sino en su capacidad ética para auditar el resultado, para aplicar tests de estrés moral a sus campañas y para dar la cara humanamente cuando las estructuras fallen. En un mundo hiperconectado y vulnerable a la manipulación masiva, la veracidad, la coherencia histórica y la autoridad moral son los únicos lujos que la tecnología no puede producir en serie.

A los lectores, colegas académicos y profesionales de la consultoría: los invito a recorrer este manual no como un reglamento técnico para operar software, sino como un manifiesto de resistencia estratégica. Gobernar la tecnología desde la trinchera de los valores corporativos e institucionales es el único camino para garantizar la sostenibilidad, la resiliencia y la relevancia cultural de nuestras organizaciones. El futuro de nuestra profesión no se define en la velocidad de la herramienta que usamos, sino en el coraje y el criterio con el que tomamos cada decisión.



Dr. Juan José Larrea

Director de Grupo DIRCOM Latinoamérica

► CLASE MAGISTRAL COMPLEMENTARIA

Para profundizar en el análisis visual de este caso, podés ver la clase en YouTube: youtu.be/AE-5uC1Nb3M

O escuchar el análisis completo en el PodCast DIRCOM en [Spotify](#), Apple Music o tu plataforma preferida de podcast, buscando *podcast dircom* o *Juan José Larrea*.

1

La encrucijada del vidrio y la colisión cultural

Introducción y contexto sectorial

La industria vitivinícola global se encuentra inmersa en lo que analistas y estrategas denominan una "tormenta perfecta". No se trata de una fluctuación cíclica del mercado ni de un problema coyuntural de costos de producción; nos enfrentamos a un quiebre estructural donde el producto físico (el vino) colisiona de frente contra un cambio drástico e irreversible en los valores del entorno sociocultural. La herencia, la tradición y los relatos centenarios que durante generaciones funcionaron como los pilares inmovibles del éxito sectorial, hoy comienzan a ser percibidos por las nuevas cohortes de consumidores bajo una lente de sospecha, riesgo para la salud y distanciamiento elitista.

Este fenómeno de colisión cultural nos demuestra que, en el ecosistema contemporáneo, las organizaciones y los sectores productivos no sobreviven por el simple hecho de ser los más fuertes o los que poseen mayor infraestructura física. La supervivencia y la sostenibilidad están determinadas de manera exclusiva por la capacidad de adaptación al cambio en contextos de alta inestabilidad y volatilidad. La crisis actual de la industria del vino obliga a la dirección de

comunicación a reformular por completo sus matrices de análisis, forzando una jerarquización de los públicos que ya no se base únicamente en sus niveles de consumo o pautas transaccionales, sino en su capacidad real de impacto sobre la legitimidad social de la organización.

El quiebre del paradigma del consumo y la emergencia del Mindful Drinking

El ascenso global del movimiento Mindful Drinking (consumo consciente) y la consolidación de las tendencias orientadas al bienestar físico y mental (Healthy & Wellness) representan el núcleo de la disrupción cultural que afecta al sector. El alcohol ha dejado de ser percibido de manera unánime como un acompañante natural, sofisticado o "saludable" de las comidas y los encuentros sociales. Para las nuevas generaciones, particularmente la Generación Z y los millennials tardíos, la priorización del bienestar integral opera como un filtro identitario que redefine sus decisiones de compra.

Esta transición cultural se traduce en datos y comportamientos objetivos dentro del mercado:

- ▶ **Contracción sistemática del volumen de consumo:** Las estadísticas globales reflejan una caída sostenida en la demanda de vinos tradicionales de alta graduación alcohólica.
- ▶ **Desconexión con los nuevos públicos:** Los segmentos jóvenes perciben el universo del vino como un entorno excesivamente complejo, cerrado, esnob y desconectado de sus estilos de vida dinámicos y conscientes.
- ▶ **Migración hacia categorías alternativas:** Emergencia y rápido crecimiento de bebidas de baja graduación o alternativas sin alcohol que logran capitalizar el deseo de socialización sin los efectos secundarios asociados al consumo de etanol.

La respuesta tradicional de la industria ante esta pérdida de tracción ha sido, históricamente, la intensificación de las promociones de precios o el incremento del volumen de publicidad tradicional. Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión de intangibles, este enfoque operativo es un error de diagnóstico. El problema no radica en el canal de distribución ni en el precio en góndola; el problema radica en la desconexión semiótica entre el relato del producto y la matriz de valores de la sociedad actual.

La necesidad de adaptación no es ajena a la historia de la vitivinicultura argentina. Una investigación de Florencia Rodríguez Vázquez publicada por el Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales (INCIHUSA-CONICET Mendoza, República Argentina) demuestra que, a lo largo del tiempo, el sector fue reformulando sus estrategias comerciales y sus formas de vinculación con los consumidores para responder a distintos cambios económicos, sociales y culturales (Rodríguez Vázquez, 2025). Desde esta perspectiva, la crisis actual no constituye una ruptura inédita, sino un nuevo desafío de adaptación frente a una transformación profunda de los valores y expectativas de los públicos.

Dimensión teórica: Imagen de Sector vs. Reputación Corporativa

Para abordar estratégicamente esta crisis, es indispensable recurrir a los marcos conceptuales de la gestión de activos intangibles. Paul Capriotti (2009), en sus desarrollos sobre Branding Corporativo, establece con claridad que cada tema o situación concreta genera una jerarquización particular de los públicos de una organización. En el caso que nos ocupa, la situación de crisis no es un fenómeno aislado que afecte a una bodega en particular, sino que estamos ante una afectación directa de la Imagen de Sector.

La Imagen de Sector es el conjunto de percepciones, estereotipos y juicios de valor que el público general proyecta sobre una categoría industrial completa. Cuando la Imagen de Sector se debilita o se asocia a conceptos negativos —como el esnobismo, el exceso, la falta de transparencia o el riesgo para la salud pública—, genera un efecto de arrastre o "paraguas negativo" que limita y condiciona los esfuerzos individuales de posicionamiento de cada empresa.

La pérdida de la licencia social para operar es el riesgo reputacional definitivo.

El DirCom, por lo tanto, debe trabajar en dos niveles simultáneos: en el **nivel macro (sectorial)**, colaborar mediante cámaras e instituciones de la industria para reconfigurar la narrativa global del sector, orientándola hacia la transparencia, la moderación y la sostenibilidad; y en el **nivel micro (corporativo)**, diseñar una estrategia de reputación individual que desmarque a la bodega de los vicios conceptuales del sector y la conecte con los nodos sensibles de los nuevos públicos.

El rol del DirCom ante la tormenta perfecta

Frente a este panorama, la función de la dirección de comunicación debe abandonar de manera definitiva el rol operacional de "oficina de prensa". El DirCom debe asumir su posición en la mesa de decisiones como un estratega de la complejidad y un gestor de la resiliencia organizacional, entendida esta, según Véliz Montero (2021), como un "dispositivo de cambio y reconversión" que permite tomar las circunstancias nocivas y tornarlas en oportunidades de progreso y crecimiento institucional.

Como sostiene Graciela Adán (2008) en sus desarrollos sobre Issues Management, la clave reside en la capacidad de identificar tempranamente aquellos temas emergentes que, aunque inicialmente parecen marginales, poseen el potencial de modificar las reglas de juego de una industria completa. Las organizaciones no suelen ser sorprendidas por acontecimientos inesperados, sino por procesos de cambio que fueron visibles durante años y que no lograron ser interpretados a tiempo.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

1. ¿Cómo debe reconfigurar su estrategia de comunicación institucional una industria de raíz tradicional cuando su principal herencia cultural empieza a ser percibida por el entorno como un riesgo latente para la salud pública?
2. ¿De qué manera la degradación de la "Imagen de Sector" condiciona y limita la gestión individual de la reputación corporativa en una bodega específica, y qué mecanismos de desmarque estratégico posee el DirCom para mitigar este impacto?

2

El DirCom y la Gobernanza del Sentido

La adopción invisible: el diagnóstico de la realidad en los equipos

Seamos realistas entre colegas: la Inteligencia Artificial no está pidiendo permiso para entrar a nuestros departamentos de comunicación. Ya está adentro. El verdadero problema no es tecnológico; es un problema de conducción y de gestión política de la tecnología.

Los datos que nos aportan las Dras. Eugenia Etkin y Lissette Fuentes Lorca (2026) en su investigación nos ponen frente a un espejo incómodo pero real: el 91% de los profesionales de la comunicación utiliza la IA a diario en su trabajo. Pero acá viene el dato que nos tiene que encender las alarmas como directores: el 64% de ellos no recibió ninguna capacitación formal ni lineamientos organizacionales por parte de sus empresas.

¿Qué significa esto en el día a día de una consultora o de una bodega? Significa que estamos ante una descentralización invisible. Hoy, el redactor júnior, el community manager o el analista de

prensa están definiendo —con su propio criterio y usando herramientas gratuitas de internet— el tono, los mensajes clave y la identidad de marcas que tardaron décadas en construirse.

- ▶ La IA resolvió el problema de la velocidad: un prompt bien metido saca un comunicado en diez segundos.
- ▶ Pero la velocidad contrajo los tiempos de producción y eliminó los filtros tradicionales de revisión jerárquica.
- ▶ Antes, la lentitud del proceso era nuestro filtro de seguridad. Hoy, cuando producir contenido es "barato" y rápido, caemos en la saturación de mensajes.

Como directores, la pregunta que debemos responder ya no es técnica (¿cómo se usa ChatGPT o Claude?), sino política: ¿quién está gobernando el sentido de lo que comunicamos? Esta encrucijada no es nueva en nuestra línea de investigación; ya en el Volumen 2 de los Cuadernos de Comunicación Estratégica (*Del mensaje al algoritmo*) desglosamos cómo el ecosistema digital estaba forzando una mutación en las competencias del emisor. En este tercer volumen, damos otro paso: dejamos atrás el análisis del impacto del algoritmo en el mensaje para tomar las riendas de la gobernanza institucional sobre la máquina.

La trampa del Efecto Espejo y los contenidos plastificados

Cuando dejamos que el equipo use la IA de manera informal y sin directivas, la identidad de la organización empieza a licuarse. Los modelos de lenguaje están entrenados bajo lógicas estadísticas; buscan la respuesta más probable y estándar. Si no intervenimos, caemos de cabeza en tres grandes peligros de gestión:

1. **El Efecto Espejo (Pérdida de singularidad):** Si nuestra bodega usa la misma IA genérica que la bodega de la competencia para redactar sus contenidos, ambas van a terminar sonando exactamente igual. La marca se vuelve previsible, genérica y perfectamente reemplazable.
2. **Mensajes "Plastificados":** El texto que nos entrega la máquina es gramaticalmente perfecto, pero carece de alma, de intención política y de olfato social. Es correcto en la forma, pero totalmente neutro e indiferente en el fondo.
3. **El Silencio Crítico:** Como el equipo entrega las piezas en tiempo récord, se deja de discutir el "por qué" de las decisiones de comunicación. La falsa eficiencia técnica termina matando al debate estratégico dentro de la oficina.

SÍNTOMA	RIESGO REAL	ACCIÓN DE MANDO INMEDIATA
Producción Inercial	El equipo publica por cantidad y rapidez, no por impacto estratégico.	Frenar el flujo automático: reducir volumen y priorizar calidad validada.
Pérdida de Especificidad	La marca suena igual que la competencia o la industria.	Auditoría de Prompts: forzar el uso de instrucciones que incluyan el manual de estilo.
Justificación por Rapidez	Se elige el camino corto de la IA "porque suena bien", no el correcto.	Exigencia de Justificación: el equipo debe argumentar por qué la pieza cumple la estrategia.

Del gobierno del criterio al semáforo de autonomía

El valor del DirCom moderno ya no está en la capacidad de gestionar flujos de producción (redactar, diseñar, enviar). La IA convirtió a la producción en un commodity, en un bien accesible. Por lo tanto,

nuestro diferencial como líderes se desplaza: pasa de la ejecución a la selección, la validación y el gobierno del sentido. La IA propone, pero el DirCom gobierna.

Para ordenar la cancha de manera práctica en los equipos, el manual de las colegas Etkin y Fuentes Lorca propone una herramienta metodológica que denominan el Semáforo de Autonomía. No todas las tareas del departamento pueden tener el mismo nivel de delegación. A mayor impacto político o reputacional del mensaje, menor debe ser la autonomía de la máquina.

- **ALTO RIESGO:** Crisis, comunicados del CEO, temas sensibles. La IA es solo un insumo. Decisión y validación 100% humana.
- **RIESGO MEDIO:** Notas de prensa de rutina, contenido para redes. IA + Validación obligatoria del responsable de área.
- **BAJO RIESGO:** Minutas internas, resúmenes de prensa, borradores. Máxima autonomía de la IA. Revisión básica de calidad entre pares.

Mandato de Gestión: Gobernarse en la era de la IA no es saber usar la herramienta a la perfección; es saber exactamente cuándo ignorarla o apagarla. El éxito del DirCom de hoy radica en proteger la singularidad humana de la organización en medio de un océano de contenidos sintéticos y automatizados.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

- 1.** Si el 91% de los profesionales ya integra la IA de forma informal, ¿qué protocolos de salida y responsabilidades inalienables debemos fijar en la estructura del equipo para que la velocidad técnica no atropelle la empatía y la coherencia institucional?
- 2.** ¿Cómo podemos transformar el departamento de comunicación de una "fábrica de contenidos" mecánicos a un centro de decisión estratégica, garantizando que el ahorro de tiempo se traduzca en mayor valor reputacional y no en simple ruido masivo?

3

El factor Dark Social y el riesgo de la identidad diluida

La Generación Z y el desplazamiento hacia los canales invisibles

Para cualquier consultor que intente descifrar los hábitos de consumo actuales, queda claro que las métricas tradicionales de las redes sociales públicas están quedando obsoletas. La Generación Z no expone sus gustos, sus dudas ni sus verdaderos debates sobre el consumo de alcohol en los muros abiertos de Facebook o en los hilos públicos de X (ex Twitter). El paradigma cambió de manera drástica: los jóvenes hoy se comunican, recomiendan y debaten en el Dark Social —la estructura social oscura o invisible—, que abarca los grupos de WhatsApp, canales cerrados de Discord, mensajes directos de Instagram o hilos privados de TikTok, entre otros.

El Dark Social representa un desafío fenomenal para el Issues Management y la analítica tradicional de las bodegas. Las herramientas de escucha digital estándar no pueden penetrar en estos canales privados por obvias razones de privacidad. Es en este territorio invisible donde la industria del vino está perdiendo la batalla del

relato. Al ignorar cómo se estructuran estos vínculos, las empresas caen en el error de aplicar un over-engineering o sobre-ingeniería de sus mensajes públicos, saturando los canales abiertos con tecnicismos esnobes que alejan por completo a los nuevos consumidores.

El Efecto Espejo y la fatiga de identidad algorítmica

El manual de las Dras. Etkin y Fuentes Lorca (2026) nos advierte sobre un síntoma de gestión crítico que denominan el Efecto Espejo o pérdida de singularidad. Cuando los integrantes de un equipo de comunicación recurren a modelos de IA genéricos —sin entrenamiento propio— para resolver la urgencia de los cronogramas de publicación, la identidad corporativa se licua. La máquina entrega textos gramaticalmente correctos pero planos, neutros y carentes de intención política.

RIESGO DETECTADO	IMPACTO EN DARK SOCIAL / GEN Z	HERRAMIENTA DE MANDO
Efecto Espejo	La marca suena igual que la competencia. Los jóvenes la ignoran por no considerarla auténtica o previsible.	Crear un Repositorio de Prompts de Identidad: cargar la memoria histórica, valores únicos y tonos prohibidos en la herramienta.
Neutralidad Paralizante	Mensajes incapaces de generar una postura clara ante temas como el consumo responsable o las nuevas tendencias.	Injectar Intención Estratégica: modificar manualmente el 30% del texto generado por IA para humanizar el relato.
Producción Inercial	Saturación de los canales con mensajes vacíos que destruyen el interés de la audiencia y degradan la marca.	Frenar el Flujo Automático: priorizar de forma estricta la coherencia y la carga estratégica sobre el volumen digital.

El Repositorio de Prompts de Identidad

Para conectar con la Generación Z en canales privados exige abandonar la rigidez corporativa y entender el consumo como una experiencia de libertad, sociabilidad y bienestar integral (Mindful Drinking). Para que una bodega o consultora pueda utilizar la velocidad de la IA sin caer en la trampa del Efecto Espejo, debe alimentar al algoritmo con datos propios y directivas de exclusión claras.

Marcelo Manucci (2008) en el libro *Apuntes del DirCom* establece de forma clara que "el DirCom es un gerente de comportamientos; desarrolla y gestiona los vínculos con sectores del mercado o la comunidad". Esta definición cambia por completo las reglas del juego: el DirCom no es un fabricante de mensajes o gacetillas automáticas; es un diseñador de significados y un puente de relaciones.

- ▶ **Prompts de Identidad:** Instrucciones obligatorias que condicionan a la máquina a escribir bajo el manual de estilo exclusivo de la bodega, incorporando su terminología técnica local, su historia y su filosofía de sustentabilidad.
- ▶ **Filtros de Exclusión Semántica:** Mandatos explícitos que le prohíben a la IA el uso de clichés esnobs de la cata tradicional, forzando el desarrollo de conceptos llanos, modernos y accesibles para el consumidor de la era digital.
- ▶ **Muro de Privacidad Institucional:** Prohibición absoluta de ingresar datos confidenciales de la estrategia corporativa en plataformas de IA que no garanticen la propiedad y protección de la información.

Regla de Gestión: El éxito de la implementación tecnológica en un equipo de comunicación no se mide por cuántas publicaciones generamos en menos tiempo, sino por cuánto logramos proteger la singularidad y la conexión emocional humana frente a la perfección mecánica del algoritmo.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

1. Si el valor de marca en el Dark Social se sostiene sobre la autenticidad y los vínculos genuinos, ¿cómo podemos entrenar a nuestros equipos para que utilicen la IA como un optimizador de procesos internos sin perder el "alma política" y el tono humano de la organización?
2. Tomando el marco conceptual de Manucci, ¿de qué manera el DirCom puede reconfigurar los roles tradicionales del departamento para que los redactores pasen de ser "fábricas de contenidos" a curadores estratégicos capaces de auditar que la IA no licúe el posicionamiento de la marca?

4

Smart Packaging y el ciclo de producción segura

El punto de contacto físico como nodo digital transmedia

En la consultoría de comunicación estratégica, solemos repetir que todo comunica. Sin embargo, durante décadas, la industria vitivinícola trató a la etiqueta de la botella como un espacio estático, regulado y puramente estético. Se diseñaba una vez, se imprimía por miles y se colocaba en el vidrio esperando que el consumidor en la góndola descifrara la calidad del producto por el tipo de papel o el relieve del logo. En la era de la transformación digital, este enfoque representa un desperdicio fenomenal de capital relacional.

El Smart Packaging (o empaque inteligente), impulsado por la masificación de los códigos QR y la Realidad Aumentada (RA), transforma la botella física en un portal de acceso directo a un ecosistema de narrativas transmedia. A través de un simple escaneo con el teléfono, la bodega puede:

- ▶ Desplegar un podcast donde el propio productor relate la historia detrás de esa cosecha específica, logrando la "humanización de la uva".

- ▶ Activar filtros de realidad aumentada que expliquen las notas de cata de manera lúdica, rompiendo el esnobismo técnico que aleja a la Generación Z.
- ▶ Ofrecer trazabilidad absoluta sobre las prácticas de sustentabilidad y la huella de carbono de ese vino real.

Esta "casualización" del consumo a través de la tecnología permite que el relato de la marca viaje con el producto directamente hasta la mesa del consumidor. Pero atención: abrir una ventana digital interactiva en cada botella implica que cualquier error, alucinación o desvío de la información se expondrá de manera masiva en milisegundos, amplificando el riesgo reputacional.

Una vez que la botella está distribuida en el mercado, el error de proceso ya no es editable en una pantalla; es un fallo físico que impacta directo en la credibilidad de la marca.

Si dejamos que la IA redacte el contenido transmedia que irá en el QR de una botella sin una auditoría quirúrgica, corremos el riesgo de imprimir miles de etiquetas con datos históricos falsos de la bodega, propiedades organolépticas erróneas o promesas de sustentabilidad sesgadas que configuren un caso de greenwashing involuntario.

El semáforo de riesgo aplicado a la botella inteligente

No todo el contenido del ecosistema transmedia de la botella tiene la misma sensibilidad política o legal. El nivel de intervención humana debe ser proporcional al riesgo reputacional:

- **ALTO RIESGO:** Información legal del etiquetado, alertas sanitarias, promesas ESG de sustentabilidad corporativa en el QR.
Intervención, control cruzado y validación 100% manual y humana del DirCom.
- **RIESGO MEDIO:** Guiones para micro-podcasts narrativos, textos descriptivos de la cata casual, experiencias de Realidad Aumentada.
IA + Validación obligatoria del responsable de área.
- **BAJO RIESGO:** Traducción de materiales internos, minutas de distribución. Máxima autonomía de la IA con revisión básica de calidad entre compañeros.

El flujo de producción segura

Para blindar el proceso de edición de cara al lanzamiento de productos de Smart Packaging, proponemos sistematizar la producción transmedia mediante un recorrido obligatorio e infranqueable que el manual de Eugenia Etkin y Lissette Fuentes Lorca denomina Ciclo de Producción Segura.



1. **Generación (IA):** El algoritmo produce borradores veloces, organiza estructuras alternativas del relato y sintetiza ideas de la uva.
2. **Ajuste (Equipo):** El equipo interviene el texto, revisa la precisión de cada dato histórico de la finca y limpia la "neutralidad robótica" inyectando el 30% de autoría humana artesanal para darle alma al relato.

3. **Validación (Responsable):** El DirCom realiza el control final. Aplica el test de estrés para confirmar que la pieza es coherente con la trayectoria histórica de la marca y decide políticamente si es apta para ver la luz.
4. **Publicación / Impresión:** El código QR y el link transmedia se activan solo después de que el responsable físico firmó y asumió la autoría del contenido.

Mandato de Gestión: Si por la urgencia de cumplir con los cronogramas de embotellado se detecta que el equipo está saltándose el paso de la validación humana, el DirCom debe activar de inmediato la parada de emergencia y suspender el flujo automatizado.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

1. En una estrategia de Smart Packaging que busca conectar emocionalmente con la Generación Z, ¿cómo puede el DirCom garantizar que la IA actúe como un liberador de talento para el diseño transmedia en lugar de convertirse en una herramienta que estandarice y licúe la personalidad única de la bodega?
2. Considerando que un error impreso en una botella es irreversible, ¿qué protocolos de auditoría de desvíos y matrices de control final deben implementar las consultoras para certificar que el contenido digital dentro de un código QR cumple con los pilares de integridad y veracidad humana?

5

De la rigidez a la adaptabilidad: qué puede hacer la industria del vino

La historia económica demuestra que las categorías no desaparecen necesariamente por la aparición de competidores superiores. En numerosos casos, los sectores entran en declive cuando pierden la capacidad de interpretar los cambios culturales que ocurren a su alrededor. La industria vitivinícola enfrenta hoy precisamente ese desafío. La pregunta ya no es si el vino posee calidad, tradición o legitimidad histórica. La pregunta es si el sector está dispuesto a adaptar sus narrativas, formatos y estrategias para seguir siendo relevante en un entorno social radicalmente distinto.

Aprender de quienes sí entendieron el cambio

Uno de los errores más frecuentes de los sectores tradicionales consiste en observar únicamente a sus competidores directos. La cerveza artesanal comprendió tempranamente que el consumidor contemporáneo no buscaba únicamente una bebida. Buscaba experiencias simples, espacios de pertenencia y relatos accesibles. Mientras gran parte del universo del vino continuaba profundizan-

do discursos técnicos sobre cepas, terroirs, barricas y denominaciones de origen, las cervecerías artesanales democratizaban el lenguaje y reducían las barreras de entrada.

La aparición de categorías como los Hard Seltzers y los productos Ready To Drink profundizó esta tendencia. Estas propuestas no conquistaron el mercado por una superioridad técnica respecto del vino. Lo hicieron porque ofrecieron una experiencia más simple, más flexible y más alineada con los hábitos contemporáneos. Su principal innovación fue comunicacional antes que productiva.

El error estratégico de combatir el vino sin alcohol es ilustrativo. Una parte de la industria continúa observando esta categoría como una amenaza o incluso como una traición a la tradición vitivinícola. Sin embargo, desde la comunicación estratégica, la pregunta correcta no es si el vino sin alcohol reemplazará al vino tradicional. La verdadera pregunta es si permitirá ampliar la categoría y generar nuevas ocasiones de consumo.

El vino desalcoholizado no representa una amenaza para la categoría. Representa una expansión de sus posibilidades.

La experiencia internacional ofrece ejemplos contundentes. Bodegas Torres, en España, logró posicionar su línea Natureo como una referencia global dentro del segmento. Del mismo modo, Giesen desarrolló una estrategia de fuerte inversión tecnológica para consolidar sus vinos desalcoholizados en mercados de alta exigencia. Ambos casos demuestran que existe demanda, existe mercado y existe crecimiento. Lo que muchas veces falta no es tecnología sino decisión estratégica.

Del producto al estilo de vida

Durante décadas el vino construyó gran parte de su comunicación alrededor del producto. Las nuevas generaciones, en cambio, toman decisiones desde el estilo de vida. Millennials y miembros de la Generación Z priorizan conceptos como bienestar, equilibrio, autenticidad y flexibilidad. Por esa razón, la industria debe abandonar la lógica de la comunicación centrada exclusivamente en atributos técnicos para avanzar hacia relatos que conecten con experiencias, contextos y momentos de consumo.

La botella deja de ser únicamente un recipiente. Se transforma en un medio. La etiqueta ya no informa. La etiqueta conversa.

Una agenda de transformación para los DirCom del sector

La principal responsabilidad de los Directores de Comunicación no consiste en defender modelos culturales agotados. Su función es interpretar el entorno y construir puentes entre la identidad histórica de la organización y las expectativas emergentes de sus públicos. La agenda estratégica de los próximos años debería contemplar al menos cinco prioridades:

- 1.** Simplificar el lenguaje y reducir las barreras de entrada al universo del vino.
- 2.** Incorporar productos de baja o nula graduación alcohólica como parte legítima de la estrategia de crecimiento.
- 3.** Desarrollar formatos y experiencias compatibles con los nuevos estilos de vida.

4. Transformar los envases en plataformas activas de comunicación y relacionamiento.
5. Construir relatos centrados en las personas y no exclusivamente en el producto.

La industria del vino posee una ventaja extraordinaria frente a muchas otras categorías: cuenta con historia, identidad, territorio y legitimidad cultural. Sin embargo, ninguna de esas fortalezas garantiza automáticamente la relevancia futura. La supervivencia de la categoría dependerá de su capacidad para abandonar la rigidez, escuchar los cambios culturales y adaptarse antes de que los consumidores terminen construyendo nuevas costumbres sin ella.

6

Autoridad moral, ética y la gestión de lo irremplazable

El cierre de la transición: de la producción de mensajes a la articulación de la decisión

Hemos recorrido un camino analítico profundo a lo largo de este volumen. Analizamos cómo una industria de raíz netamente tradicional, como la vitivinícola, se encuentra hoy en una encrucijada histórica donde su producto físico colisiona contra un cambio de paradigma sociocultural irreversible. Al mismo tiempo, evidenciamos que la Inteligencia Artificial ya está instalada en el día a día de nuestros equipos de comunicación, operando en la gran mayoría de los casos de manera desordenada, silenciosa y sin una conducción estratégica equivalente.

La IA no viene a reemplazar el trabajo del comunicador, sino a reorganizarlo por completo.

La tecnología resolvió el problema de la velocidad y abarató los costos de la generación de contenidos, pero al hacerlo, creó un desafío mucho más exigente: la gobernanza del sentido. Cuando

producir mensajes deja de ser el principal cuello de botella de una organización, el verdadero diferencial competitivo se desplaza de la capacidad de ejecución a la capacidad de sostener el criterio.

Dimensión teórica: Villafañe y la traducción estratégica de la Imagen

Para consolidar este cambio de enfoque dentro de la alta dirección, es fundamental rescatar el marco teórico del recordado Justo Villafañe (2013). En sus escritos para la Revista DIRCOM 81, Villafañe establecía una premisa que hoy cobra una vigencia monumental: el DirCom es el responsable de la Imagen Pública y su importancia radica en traducir la estrategia global de la empresa a un esquema de Imagen.

¿Qué significa esta traducción estratégica en medio de una crisis cultural y tecnológica? Significa que el DirCom no puede permitir que la identidad de la organización se diluya en el estilo estándar y neutro de los modelos de lenguaje genéricos. Implica que el director es el único actor capaz de asegurar la coherencia absoluta entre lo que la empresa realmente es —sus valores, su trayectoria, sus prácticas reales de sustentabilidad— y lo que la empresa parece ante sus públicos de interés.

El Test de Estrés Ético aplicado al sector vitivinícola

La ética en la gestión de la comunicación moderna no es un debate filosófico abstracto; la ética es una herramienta crítica de gestión de riesgos reputacionales. Cada campaña transmedia, cada código QR impreso en una botella inteligente y cada posicionamiento frente a temas críticos como el Mindful Drinking o las leyes de alcohol cero deben ser sometidos a un riguroso filtro de control.

DIMENSIÓN ÉTICA	PREGUNTA DE CONTROL	CRITERIO DE VALIDACIÓN
1. Autenticidad	¿Este mensaje refleja la voz real y la trayectoria histórica de la institución, o es un lenguaje sintético heredado del algoritmo genérico?	Eliminar la neutralidad robótica. Garantizar terminología y valores específicos de la marca.
2. Inclusión	¿Hemos verificado manualmente que el lenguaje o las imágenes generadas por IA no excluyen ni estereotipan a ningún grupo social?	Auditoría de sesgos algorítmicos. Evitar que los prejuicios estadísticos contaminen la cultura corporativa.
3. Responsabilidad	Si el mensaje genera confusión o conflicto, ¿tenemos a una persona física lista para dar la cara y asumir las consecuencias?	Asunción de autoría. Responsabilidad 100% humana. Prohibido culpar al "sistema".

La gestión de lo irremplazable

El cierre de este manual de gobernanza estratégica debe dejar una certeza absoluta en la comunidad profesional y académica de Iberoamérica: existen territorios donde la intervención humana no es opcional, sino un requisito estricto de supervivencia institucional. La inteligencia artificial puede automatizar la producción de la gacetilla, el copiado de datos o la estructura de un posteo, pero jamás podrá automatizar la responsabilidad ni la autoridad moral.

- ▶ **La gestión de crisis complejas y la relación con los públicos:** La construcción de confianza y el manejo de la adversidad reputacional requieren de una empatía real, de una lectura fina del clima social y de una presencia humana física que ninguna máquina puede simular sin sonar artificial.

- ▶ **La interpretación del contexto y el poder del silencio:** Decidir cuándo hablar y, fundamentalmente, cuándo callar. La inercia natural de los sistemas automatizados de IA es producir e inundar los canales sin pausa; la inteligencia estratégica del director radica en saber cuándo el silencio constructivo es la mejor respuesta política.

Demostrar el retorno estratégico de inversión (ROI) de estas acciones de autorregulación ética ante la dirección financiera es la tarea definitiva del consultor moderno. No se mide en clics ni en volumen de texto ahorrado; se mide en la solidez de la reputación, en la mitigación de multas legislativas y en la vigencia a largo plazo de la confianza de nuestros públicos. Las herramientas tecnológicas son transitorias; los valores y la conducción del sentido son para siempre.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

1. Tomando el marco conceptual de Justo Villafañe, ¿de qué manera puede el DirCom de una industria en crisis demostrar cuantitativa y cualitativamente ante el directorio financiero el valor económico y reputacional de la autorregulación ética frente a la inercia de la sobreproducción masiva de la IA?
2. Si la empatía estratégica y la gestión de crisis son consideradas tareas 100% irremplazables, ¿cómo debemos formar a las próximas generaciones de docentes y profesionales de la comunicación para que desarrollen el "olfato político" y el pensamiento crítico en un entorno educativo crecientemente automatizado?

Referencias Bibliográficas

La presente obra se fundamenta en la producción intelectual de Editorial DIRCOM y las investigaciones publicadas en sus revistas técnicas, las cuales constituyen el marco teórico prioritario de la comunicación estratégica en Iberoamérica, integrando a su vez aportes fundamentales de referentes globales de la disciplina.

- Adán, G. (2008). Issues Management: una herramienta para el futuro. En J. J. Larrea (Ed.), *Apuntes del DIRCOM* (pp. 51-58). Editorial DIRCOM.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. CPC Editor.
- Etkin, E., & Fuentes Lorca, L. (2026). *Manual de uso de IA para DirCom: Criterio, gestión e implementación en organizaciones*. Universidad Argentina de la Empresa (UADE) / Editorial DIRCOM.
- Larrea, J. J. (2021). Cuidar a las personas: el ABC de la resiliencia organizacional [Entrevista a F. Véliz Montero]. En J. J. Larrea (Ed.), *Comunicación organizacional en crisis: Covid-19* (pp. 131-162). Editorial DIRCOM.
- Manucci, M. (2008). De los medios a la gestión de símbolos. En J. J. Larrea (Ed.), *Apuntes del DIRCOM*. Editorial DIRCOM.
- Rodríguez Vázquez, F. (2025, 30 de agosto). *Consumo del vino: un repaso por las estrategias comerciales a lo largo del tiempo*. Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales (INCIHUSA-CONICET).
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: Propuesta para una nueva racionalidad empresarial*. Pirámide.

FUENTES PERIODÍSTICAS CITADAS

Clarín (2025). La crisis del vino: las 5 razones detrás de una baja histórica del consumo en Argentina. *Clarín, Sociedad*. Citado en el Capítulo 1 respecto de la contracción sistemática del volumen de consumo de vinos tradicionales.

Metodología y Marco Legal

PROPIEDAD INTELECTUAL, REFERENCIAS Y METODOLOGÍA DE PRODUCCIÓN

La presente obra ha sido concebida con un carácter estrictamente pedagógico y de divulgación técnica en el ámbito de la comunicación estratégica, la gestión de intangibles y la gobernanza tecnológica en Iberoamérica. En el marco de la curaduría de contenidos que caracteriza a esta serie de Cuadernos, se citan, analizan y aplican aportes de autores de nuestro fondo bibliográfico e investigadores externos, así como se mencionan marcas, plataformas y entornos digitales corporativos o comerciales que son propiedad exclusiva de sus respectivos titulares. Su inclusión se realiza bajo los estrictos principios de Cita Académica y Uso Justo (Fair Use), con el único propósito de facilitar el análisis crítico y la actualización profesional de la comunidad DIRCOM.

DECLARACIÓN DE GOBERNANZA TECNOLÓGICA Y ASISTENCIA ALGORÍTMICA

En estricta coherencia con la tesis política de este cuaderno, que consagra al DirCom como la instancia final e indelegable de decisión frente a la automatización, el autor informa que se ha utilizado inteligencia artificial generativa como herramienta de soporte operativo para los procesos de optimización de estructuras lógicas, corrección de estilo y agilidad gramatical del texto. Fieles al circuito de producción segura propuesto en estas páginas, el diseño estraté-

gico original, los cruces conceptuales, las conclusiones intelectuales y la total responsabilidad editorial recaen íntegramente en el autor humano.

La mención de autores, investigaciones, instituciones universitarias o marcas comerciales no implica patrocinio, aval, ni relación comercial alguna con Editorial DIRCOM ni con el autor de este cuaderno.

Cuadernos de Comunicación Estratégica

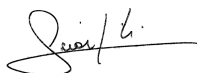
Desde su fundación en 2004, Grupo DIRCOM ha trabajado con una premisa innegociable: la comunicación no es un accesorio de la gestión, sino su eje estratégico fundamental. Bajo esa filosofía, nace esta serie de Cuadernos de Comunicación Estratégica.

El objetivo de estos fascículos es transformar la complejidad de los hechos globales en lecciones tácticas y herramientas de conocimiento. A través de la mirada de nuestra Editorial DIRCOM, buscamos diseccionar casos de estudio donde la tecnología, la cultura y la semiótica convergen para definir el éxito o el colapso de una identidad.

En esta serie, profundizamos en los desplazamientos del poder comunicacional, analizando la arquitectura invisible que decide la visibilidad en la era digital. No lo hacemos solo para describir el cambio, sino para dotar al comunicador de un nuevo rol estratégico: el de entender y liderar en entornos de alta complejidad.

Iniciamos aquí un recorrido de actualización constante para nuestra comunidad de profesionales, estudiantes y directivos de Iberoamérica. Este es un espacio donde la teoría se encuentra con la práctica para comprender el mundo hiperconectado que habitamos.

¡Abrazo Dircom!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan J. Larrea', with a long horizontal stroke extending to the right.

Dr. Juan José Larrea

Director de Grupo DIRCOM Latinoamérica

Acerca del Autor

Dr. Juan José Larrea

Doctor en Comunicación, Periodista y Licenciado en Comunicación Social.

Director de Grupo DIRCOM Latinoamérica, se especializa en Comunicación Corporativa y el uso estratégico de la tecnología.

Con más de 25 años de trayectoria, es docente de posgrado y conferencista internacional.

Conduce el PodCast DIRCOM y es autor y editor de diversas obras sobre comunicación y TIC.

juanjoselarrea.com · [@jjlarrea](https://twitter.com/jjlarrea)

Acerca de Grupo DIRCOM

Somos un grupo iberoamericano dirigido a estudiantes y profesionales de la Comunicación, Publicidad, Periodismo, Marketing, RSE, Gestión, Diseño, Asuntos Públicos y Recursos Humanos motivados por la pasión por la Comunicación y la Gestión.

Nos dedicamos a la gestión de la Comunicación para empresas, organizaciones públicas, profesionales y políticos. Nuestro equipo está integrado por profesionales de la Comunicación, las Relaciones Públicas, el Diseño, el Desarrollo y la Programación web. Con estructura propia y oficinas en Buenos Aires (República Argentina) y Guayaquil (República del Ecuador), colaboramos por vocación para toda Iberoamérica.

MISIÓN

Grupo DIRCOM es una consultora con editorial propia en el mercado de la comunicación. Somos la única organización en toda Iberoamérica reconocida por nuestra gestión y trayectoria sobre la Comunicación Organizacional con el uso de las tecnologías. Nuestro objetivo es hacer visible la Gestión del Conocimiento Latinoamericano en materia de Comunicación.

VISIÓN

Ser reconocidos por la innovación y gestión de nuestros servicios, productos y herramientas tecnológicas en toda Iberoamérica.

VALORES

Compromiso · Ética · Profesionalismo · Trabajo en equipo · Coordinación ·
Empatía

Contacto

info@GrupoDIRCOM.com

www.GrupoDIRCOM.com

facebook.com/GrupoDIRCOM

twitter.com/GrupoDIRCOM

YouTube.com/GrupoDIRCOM

instagram.com/grupo_dircom

Descargá otros títulos de Editorial DIRCOM en:

Apple Libros · Kindle Ediciones