

Tesis doctoral

COMUNICACIÓN DE MARCA PARA VENDER

Los resultados de la construcción de valor de marca
desde la comunicación. Análisis de los Premios Eficacia.

Iolanda Casalà i Surribas

Director: Dr. Josep Rom

Barcelona, 2015

A la experiencia habida y por haber.
A mis padres y a Marion.

AGRADECIMIENTOS

Hace una eternidad una persona se embarcó en el proyecto de llevar a cabo un doctorado y hoy (casi) otra persona entrega esta tesis con la que se cierra un largo ciclo. Durante los años transcurridos la vida ha evolucionado a todos los niveles. En este proyecto, tanto el qué como el cómo, el dónde, el por qué y el cuándo son fruto de esta evolución. Por eso, me gustaría expresar en estas páginas mi agradecimiento a las personas que más han influido durante estos años en tres ámbitos fundamentales de mi vida: el laboral, el académico y el personal.

A nivel laboral, las agencias de publicidad en las que he trabajado y los anunciantes con los que he colaborado me han ofrecido la oportunidad de aprender. Aprender sobre métodos, procesos y, sobre todo, me han ayudado a abrir la mente y a valorar la riqueza de distintas formas de ser y de hacer. Quisiera dar las gracias a Toni Segarra, Joaquín Lorente, Lluís Bassat, Risto Mejide, Jordi Alavedra, Miquel Campmany, y a los más de 500 profesionales con los que he compartido largas horas de trabajo durante más de 20 años en Delvico Bates, Lorente Grupo de Comunicación, Grey Trace, Bassat Ogilvy/Ogilvy&Mather, Nestlé, Unilever, Lactalis, Heineken... También debo agradecer a Cesar Vacchiano y a Elisa Moreno de Grupo Consultores su colaboración y profesionalidad en la aportación de información sobre los Premios Eficacia.

Sin todos ellos, probablemente el tema de esta investigación no existiría.

A nivel académico debo agradecer a algunos grandes *maestros* el hecho de haber despertado en mí el interés por la investigación y la docencia. El Dr. José María Ricarte (R.I.P.) merece una mención muy especial. Con él se inició todo. Fue un honor tenerle como tutor y un gran placer que compartiera en cada conversación el fruto de su inteligencia privilegiada. También le agradezco al Dr. Miquel Altarriba toda su ayuda durante el proceso de tesina y, por supuesto, al Dr. Josep Rom los ánimos y empuje para tirar adelante esta tesis y sus sabios consejos para llevar a cabo y finalizar la investigación.

Sin ellos, probablemente esta tesis no existiría.

Y, a nivel personal, una breve referencia para apuntar mi enorme agradecimiento a cuatro personas clave. A Ricard. Por su ayuda a todos los niveles, por dejarse robar tanto tiempo, por su apoyo, por su temple y por darme fuerzas con cada sonrisa. A mis padres. Por creer siempre en mí, por ser un referente de sensatez, responsabilidad, inteligencia y amor incondicional. Y a Mariona. Por su alegría y dulzura, por sus preguntas, por enseñarme cada día cosas nuevas, por despertar en mí la constante necesidad de ser un buen ejemplo.

Sin ellos, sin duda, yo no existiría.

En *Truth, Lies & Advertising*, John Steel despide el apartado de agradecimientos con una fantástica frase a la que sólo cambiaría una letra y una palabra...

“Si la lista anterior parece excesiva, no me culpen. Hay muy pocas oportunidades en la vida para dar las gracias a quienes realmente nos han cambiado la vida, y yo estoy encantado de aprovechar la que me brinda este libro”. (Steel, 2000, pág. 220)

La letra es la o que define el género en “encantado”. La palabra, a día de hoy, “libro”.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	1
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABLAS	17
0. INTRODUCCIÓN.....	23
0.1. Hipótesis del trabajo de investigación	29
0.2. Estructura y partes del trabajo de investigación.....	34
0.3. Metodología utilizada	39
0.3.1. Características de la metodología de investigación a partir de <i>case studies</i>	42
0.3.2. Aplicación de la metodología de investigación a partir de <i>case studies</i> al trabajo de investigación.....	45
PARTE I: LA MARCA Y EL VALOR DE MARCA.	53
1. PLANTEAMIENTO	53
2. QUÉ ES LA MARCA.....	57
2.1. Definición de marca	57
2.2. Funciones de la marca para la empresa	66
2.3. Funciones de la marca para el consumidor	69
2.4. Mirada hacia el futuro en la relación de la marca con el consumidor.	74
2.4.1. El gran punto de acuerdo: <i>Big Data</i> , la segmentación del futuro.	75
2.4.2. Puntos de controversia en la relación futura de la marca con el consumidor.	78
3. QUÉ ES EL VALOR DE MARCA	83
3.1. Definición de valor de marca.....	84
3.2. Métodos para calcular el valor de marca	85
3.3. La medición futura del valor de marca	95
4. CÓMO SE CONSTRUYEN MARCAS PODEROSAS	99
4.1. Principios para construir marcas poderosas	100
4.2. La propuesta de marca	115
4.2.1. Herramientas para construir la propuesta de marca.....	118
- El Mapa Semiótico.....	118
- Visión/Misión: <i>Big Ideal</i>	124
4.3. Identidad de Marca.....	129
4.3.1. Herramientas para la construcción de identidad de marca	134

-	<i>Brand Wheel</i>	134
-	<i>Bulls Eye</i>	139
-	El Prisma de Identidad.....	141
-	<i>Brand Funnel</i>	144
-	<i>Brand Idea</i>	147
4.4.	Posicionamiento de marca	154
4.4.1.	Herramientas para la definición del posicionamiento de marca	157
-	El mapa de posicionamiento o mapa de percepción.	158
-	La frase de posicionamiento (<i>Brand Positioning Statement</i>)	161
4.5.	Arquitectura de marca	164
4.5.1.	La marca y el producto	164
4.5.2.	Extensión y Ampliación de marca.....	167
4.5.3.	Tipos de arquitectura de marca.....	171
4.5.4.	Herramientas para visualizar la arquitectura de marca	174
-	<i>Competence Pyramid</i>	176
-	El modelo universal: <i>BrandStars and ProductPlanets</i>	180
4.6.	Coherencia y consistencia de la marca	184
4.7.	<i>The Brand Report Card</i>.....	189
5.	EL RESPONSABLE DE LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA	195
5.1.	La Gestión Interna de la Marca (ámbito empresarial)	197
5.2.	La Gestión Externa de la Marca (Agencias de Publicidad).....	200
PARTE II: LA COMUNICACIÓN Y LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN.....		215
6.	PLANTEAMIENTO	215
7.	LA COMUNICACIÓN DE MARCA.....	223
7.1.	Breve historia de la comunicación publicitaria	227
7.2.	La publicidad estratégica... y eficaz.....	235
7.3.	Herramientas estratégicas de publicidad: El <i>brief</i> creativo.	247
7.4.	El reconocimiento público de la eficacia: Los Premios a la Eficacia.....	256
8.	LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA EN COMUNICACIÓN.....	271
8.1.	Los objetivos de comunicación	273
8.1.1.	Objetivos relacionados con las ventas	275
8.1.2.	Objetivos basados en efectos psicológicos anteriores a la compra.	277
8.2.	Los modelos de respuesta publicitaria. Qué debemos medir.....	278
8.2.1.	Modelos de respuesta publicitaria de primera generación.....	279
8.2.2.	Modelos de respuesta publicitaria de segunda generación.....	281
8.3.	Metodología de medición de la eficacia publicitaria. Cómo podemos medirla.	288
8.3.1.	Tipología de tests	288
8.3.2.	Técnicas de medición	291

8.3.3. Fuentes de medición de eficacia.....	297
8.3.4. Elementos de medición de la eficacia en comunicación <i>online</i> según disciplinas.....	301
8.4. El futuro en la medición de la eficacia en comunicación.....	304
9. PARÁMETROS DE LA COMUNICACIÓN RECONOCIDAMENTE EFICAZ.....	315
9.1. Cómo es la comunicación eficaz en función de quién sea su responsable.	323
9.1.1. El responsable de la inscripción del caso.....	325
9.1.2. Los responsables de la gestión interna de la marca (ámbito empresarial).....	328
9.1.3. Los responsables de la gestión externa de la marca (Agencias de Publicidad).....	330
9.1.4. Aprendizajes - Cómo es la comunicación eficaz en función de quién sea su responsable	335
9.2. Cómo es la comunicación eficaz en función de la estrategia de comunicación utilizada. ...	337
9.2.1. Comunicación eficaz según modelo de influencia utilizado	338
9.2.2. Comunicación eficaz según estilo creativo	351
9.2.3. Comunicación eficaz según uso de medios de difusión	358
9.2.4. Comunicación eficaz según modelo de integración.....	367
9.2.5. Aprendizajes –Cómo es la comunicación eficaz en función de la estrategia de comunicación utilizada.....	381
9.3. Cómo es la comunicación eficaz en función de la medición de la eficacia.....	385
9.3.1. Comunicación eficaz según el efecto sobre el negocio y la marca.	386
9.3.2. Comunicación eficaz según los “nuevos” elementos de medición	417
9.3.3. Aprendizajes- Cómo es la comunicación eficaz en función de la medición de la eficacia.....	432
PARTE III: LA CREACIÓN DE VALOR DE MARCA A TRAVÉS DE COMUNICACIÓN EFICAZ.....	443
10. PLANTEAMIENTO.....	443
11. CÓMO ES LA COMUNICACIÓN EFICAZ QUE AYUDA A CONSTRUIR MARCAS PODEROSAS.	451
11.1. Comparativa de la eficacia en comunicación de las campañas <i>Best Brand Report Card</i> vs. resto de casos.....	452
11.1.1. <i>Best BRC</i> vs. resto de casos según propuesta de marca.....	452
11.1.2. <i>Best BRC</i> vs. resto según identidad de marca.....	454
11.1.3. <i>Best BRC</i> vs. resto según Arquitectura de marca y consistencia en el tiempo.....	459
11.1.4. <i>Best BRC</i> vs. resto según responsable de la construcción de marca.....	462
11.1.5. <i>Best BRC</i> vs. resto según estrategia de comunicación.....	468
11.1.6. <i>Best BRC</i> vs. resto según medición de la eficacia en su comunicación.....	473
11.2. Aprendizajes- Cómo es la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas.....	483
12. CONCLUSIONES	501
BIBLIOGRAFÍA.....	521
ANEXOS.....	539

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 01. Esquema del trabajo de investigación. Fuente: Elaboración propia.</i>	35
<i>Figura 02. Telecopy del spot emitido en Tele5 durante los meses de Febrero y Marzo de 2009 a favor del consumo de productos con marca. Fuente: Infoadex (www.infoadex.com).</i>	69
<i>Figura 03. Porcentaje de contribución de las marcas a la calidad de vida de las personas y porcentaje de marcas de las que el consumidor podría prescindir. Visión global y por Regiones. Fuente: Havas Media Group (2013) The Meaningful Brands 2013. Documento power point obtenido de la presentación de resultados del estudio. Madrid, 11 de junio de 2013, pág. 8.</i>	72
<i>Figura 04. Envase de grandes marcas y sus respectivas “copias” por parte de marcas de la distribución. Fuente: El ataque de los clones en el packaging: 75 envases de grandes marcas y sus ‘fotocopias’. (12 de Febrero de 2014). Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de Marketingdirecto.com: http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/el-ataque-de-los- clones-en-el-packaging-75-envases-de-grandes-marcaMarketingdirecto.com</i>	74
<i>Figura 05. Fórmula Interbrand para el cálculo del valor de marca. Fuente: Interbrand (5 de Diciembre de 2013). Obtenido de Mejores marcas españolas 2013, informe pdf completo en http://live.anuncios.com/anunciantes/noticia/1078993014311/movistar-repite-al-frente-ranking.1.html. Pág. 46.</i>	91
<i>Figura 06. Valor de las 30 principales Global Brands 2014 y evolución % respecto al año anterior. Fuente: Interbrand. (9 de Octubre de 2014). Obtenido de Best Global Brands 2014: http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/</i>	93
<i>Figura 07. Trayectoria evolutiva del valor de marca de las 10 principales Global Brands durante los últimos 13 años (2000-2013). Fuente: Interbrand (9 de Octubre de 2014). Obtenido de Best Global Brands 2014: http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/</i>	94
<i>Figura 08. Valor de las 10 principales Most Valuable Global Brands 2015. Fuente: BrandZ. (27 de Mayo de 2015). Obtenido de Top 100 most valuable global brands 2015. Millward Brown: http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/2015</i>	94
<i>Figura 09. Componentes y factores de las marcas significativas (Meaningful Brands).</i>	110
<i>Figura 10. Ejemplos de marcas irresistibles. Fuente: TNS desvela las 8 palancas de las marcas irresistibles. (28 de Marzo de 2014). Alimarket OnLine. También disponible en http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=19056</i>	112
<i>Figura 11. Porcentajes de crecimiento potencial de las marcas en función de su grado de diferenciación. Fuente: Fearn, H. (2012). Growing a Strong Brand: Defining Your Meaningful Point of Difference. Millward Brown Point of View. Pág. 21.</i>	117
<i>Figura 12, Figura 13., Figura 14. Mapping semiótico de valores de consumo. Fuente: Semprini, A. (1995). El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Barcelona: Paidós. Pág. 64-65.</i>	120
<i>Figura 15. Valores fundamentales y perfiles de marca generados a través del mapping semiótico. Fuente: Semprini, A. (1995). El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Barcelona: Paidós. Pág. 64-65.</i>	121
<i>Figura 16. Ejemplo de publicidad de Marca-Proyecto. Campaña Ikea España 2010. Fuente: Infoadex (www.infoadex.com).</i>	122
<i>Figura 17. Ejemplo de publicidad de Marca-Información. Campaña comparativa zumo Don Simón en España, 2008. Fuente: Infoadex (www.infoadex.com).</i>	123

<i>Figura 18. Ejemplo de Big IdeaL de la marca Louis Vuitton. Fuente: Ogilvy. (27 de Octubre de 2010). slideshare.net. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de slideshare.net: http://www.slideshare.net/ogilvywwplanning/whats-the-big-ideal?related=1</i>	127
<i>Figura 19. Ejemplo de Big IdeaL de la marca Johnson&Johnson. Fuente: Yunes, J. (1 de Septiembre de 2010). Big ideal. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de slideshare.net: http://es.slideshare.net/jorgeyunes/big-ideal.</i>	127
<i>Figura 20. Ejemplo de Big IdeaL de la marca Dove. Fuente: Yunes, J. (1 de Septiembre de 2010). Big ideal. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de slideshare.net: http://es.slideshare.net/jorgeyunes/big-ideal.</i>	128
<i>Figura 21. Ejemplo de Big IdeaL de la marca Adidas. Fuente: Yunes, J. (1 de Septiembre de 2010). Big ideal. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de slideshare.net: http://es.slideshare.net/jorgeyunes/big-ideal.</i>	128
<i>Figura 22. Estructura de la identidad de marca. Fuente: Aaker, D. (1996). Construir marcas poderosas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Pág. 74.</i>	133
<i>Figura 23. Vínculo entre la dimensión funcional y la dimensión psicológica de la marca. Caso Volvo. Fuente: Bates Worldwide. Manual de formación interna.</i>	136
<i>Figura 24. Estructura y partes de la Brand Wheel. Fuente: Bates Worldwide. Manual de formación interna.</i>	137
<i>Figura 25. Ejemplo aplicado de Brand Wheel. Comodynes. Fuente: Elaboración propia.</i>	138
<i>Figura 26. Estructura y partes del Bulls Eye. Fuente: Manual estratégico de Heineken España. Documento power point (2005) utilizado en sesiones de formación para público interno y partners de comunicación.</i>	140
<i>Figura 27. Ejemplo de Bull's Eye de la marca Guinness. Fuente: Strategy, I. B. (06 de junio de 2015). www.strategicthinker.wordpress.com. Obtenido de https://strategicthinker.wordpress.com/brand-awareness-differentiation-framework/</i>	140
<i>Figura 28. Estructura y partes del Prisma de Identidad de Marca. Fuente: Kapferer, J., & Thoenig, J. (1991). La marca, motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía. Madrid: McGraw Hill. Pág. 37.</i>	141
<i>Figura 29. Ejemplo aplicado de Prisma de Identidad de Marca. Heineken. Fuente: Wadhvani, N. (22 de Marzo de 2014). Heineken - Brand Identity Prism. Obtenido de slideshare.net: http://www.slideshare.net/zeekwadhvani1/heineken-identity-prism-32605286</i>	143
<i>Figura 30. Estructura y partes del Brand Funnel. Fuente: JWT. Manual de formación interna.</i>	145
<i>Figura 31. Ejemplo aplicado de Brand Funnel. Dove. Fuente: Elaboración propia.</i>	146
<i>Figura 32. Estructura y partes de la Brand Idea. Fuente: Added Value. Curso de formación.</i>	148
<i>Figura 33. Ejemplo aplicado de Brand Idea. Skip. Fuente: Added Value. Curso de formación.</i>	150
<i>Figura 34. Ejemplos de la traslación de la estrategia de Skip al logotipo de marca en diferentes países. Fuente: Elaboración propia.</i>	151
<i>Figura 35. Ejemplo de la traslación de la estrategia de Skip a una pieza de publicidad gráfica de la marca. Fuente: Infoadex (www.infoadex.com).</i>	151
<i>Figura 36. Cuadro comparativo de herramientas/ayudas para la construcción de identidad y esencia de marca. Fuente: Elaboración propia.</i>	154
<i>Figura 37. Ejemplo de mapa de posicionamiento utilizando dos atributos determinantes. Refrescos. Fuente: Elaboración propia.</i>	159
<i>Figura 38. Ejemplo de mapa de posicionamiento utilizando varios atributos determinantes. Refrescos. Fuente: Elaboración propia.</i>	160

<i>Figura 39. Ejemplo de mapa de posicionamiento uniendo mapas perceptuales. Refrescos. Fuente: Elaboración propia.</i>	161
<i>Figura 40. Plantillas para la redacción del Brand Positioning Statement. Fuente: Búsqueda en Google Images Brand Positioning Statement (Consulta 2 de Agosto 2014).</i>	163
<i>Figura 41. Plantillas Brand Positioning Statement Proforma incluida en la herramienta Brand Butterfly de Ogilvy. Fuente: Ogilvy. Manual de formación interna.</i>	163
<i>Figura 42. Plantilla Brand Positioning Statement. Fuente: http://beloved-brands.com/tag/brand-positioning-statement/ (Consulta 2 de Agosto de 2014).</i>	164
<i>Figura 43. Matriz de arquitectura de marca. Fuente: Cheverton, P. (2007). Cómo funcionan las marcas. Barcelona: Editorial Gedisa, Pág. 129-138.</i>	171
<i>Figura 44. Ejemplo de Árbol jerárquico de marca. Toyota Corporation. Fuente: Aaker, D. (2005). Estrategia de la cartera de marcas. Crear relevancia, diferenciación, energía, apalancamiento y claridad. Barcelona: Gestión 2000, Pág. 49.</i>	175
<i>Figura 45. Ejemplo modelo de red. Nike. Fuente: Aaker, D. (2005). Estrategia de la cartera de marcas. Crear relevancia, diferenciación, energía, apalancamiento y claridad. Barcelona: Gestión 2000, Pág. 51.</i>	175
<i>Figura 46. Estructura y partes de la Competence Pyramid. Fuente: Manual de formación interna Grupo Grey Worldwide.</i>	177
<i>Figura 47. Ejemplo aplicado de Competence Pyramid. Maheso. Fuente: Elaboración propia.</i>	179
<i>Figura 48. Estructura y partes de la BrandStar. Fuente: BrandZeal. Disponible en http://es.slideshare.net/guest772211/brand-mapping-tool1295-presentation-748956</i>	181
<i>Figura 49. Estructura y partes de los ProductPlanets. Fuente: BrandZeal. Disponible en: http://es.slideshare.net/guest772211/brand-mapping-tool1295-presentation-748956</i>	181
<i>Figura 50. Ejemplo aplicado BrandStar & ProductPlanets. Volkswagen. Fuente: BrandZeal. Disponible en: http://es.slideshare.net/guest772211/brand-mapping-tool1295-presentation-748956</i>	183
<i>Figura 51. Ejemplo aplicado BrandStar & ProductPlanets. Apple. Fuente: BrandZeal. Disponible en: http://es.slideshare.net/guest772211/brand-mapping-tool1295-presentation-748956</i>	183
<i>Figura 52. Estrategias para reforzar la marca. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). Strategic Brand Management. A European perspective (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited, Págs. 715-762.</i>	185
<i>Figura 53. Estrategias para revitalizar la marca. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). Strategic Brand Management. A European perspective (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited, Págs. 715-762.</i>	186
<i>Figura 54. Características de la agencia "Ideal". Valoración de los anunciantes. Fuente: Grupo Consultores. AgencyScope 2014 (Grupo Consultores, 2015)</i>	243
<i>Figura 55. Preguntas estratégicas que deben ser respondidas en el brief creativo de Ogilvy. Fuente: Conferencia de Kieran Moore (CEO, Ogilvy Public Relations Worldwide), 2012, disponible en Slideshare,</i>	252
<i>Figura 56. Preguntas estratégicas que deben ser respondidas en el brief creativo de BBDO. Fuente:</i>	252
<i>Figura 57. Plantilla DO BRIEF de Ogilvy (incluyendo las preguntas estratégicas mostradas anteriormente). Fuente: Conferencia de Kieran Moore (CEO, Ogilvy Public Relations Worldwide), 2012, disponible en Slideshare, http://www.slideshare.net/mapexpo/ogilvy-mapexpo-final-oct2012</i>	253

<i>Figura 58. Plantilla CREATIVE BRIEF de M&C Saatchi . Fuente: www.theplanninglab.com. Disponible en: http://theplanninglab.typepad.com/theplanninglab/2009/04/a-totally-subjective-creative-brief-template-review-.html</i>	254
<i>Figura 59. Plantilla de brief de Fallon. Fuente: www.theplanninglab.com. Disponible en: http://theplanninglab.typepad.com/theplanninglab/2009/04/a-totally-subjective-creative-brief-template-review-.html</i>	255
<i>Figura 60. Noticia con alusión a un Premio Eficacia obtenido. Fuente: Sra. Rushmore, nueva agencia global de Coca-Cola. (15 Agosto de 2015). Expansión. Pág.18.</i>	267
<i>Figura 61. Porcentaje de contribución de las agencias creativas al crecimiento del negocio. Fuente: Grupo Consultores. AgencyScope 2014</i>	268
<i>Figura 62. Publicidad gráfica de Campofrío. Fuente: Revista Control nº 622. Anuario. Abril 2015. P. 23.</i>	269
<i>Figura 63. Ejemplos de noticias publicadas en el último año sobre sistemas de medición y nuevas herramientas aplicadas al entorno online. Fuente: Prensa digital del sector publicitario y prensa económica .</i>	272
<i>Figura 64. Ejemplo de mapa térmico de focalización de mirada. Fuente: http://www.firepolemarketing.com/profile-image/</i>	292
<i>Figura 65. Curva de interés ante el visionado de un animatic. Fuente: Test Link de Millward Brown.</i>	293
<i>Figura 66 y Figura 67. Herramienta EmotiScape para facilitar la comprensión de la respuesta emocional. Fuente: Ipsos ASI. Disponible en https://www.ipsos-mori.com/Assets/Docs/Ipsos%20ASI%20presentations.pdf</i>	295
<i>Figura 68. Desglose del mercado mundial de investigación de mercado según método de investigación. Fuente: Información ESOMAR para 2013 publicada en El Publicista (Apostar por la investigación vuelve a ser una inversión. (1 de Mayo de 2015). El Publicista Nº 324. Barcelona. Págs. 20-23. -en el momento de la publicación de la noticia todavía no se disponía de datos cerrados de 2014- Disponible en: http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero_10724_20150511.pdf).</i>	305
<i>Figura 69. Cronograma de innovación evolutiva en los sistemas de medición de desarrollo creativo (pre-test de campañas) de Millward Brown. Fuente: Millward Brown. Obtenido de www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-solutions-downloads/creative-development/millward-brown_champions-of-creative-brochure-2014.pdf</i>	312
<i>Figura 70. Muestra del apartado de identificación de distintos casos ganadores de un premio EFI en 2104. FUENTE: Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2014). RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2014. Los casos ganadores de la XVI edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial. Madrid.</i>	324
<i>Figura 71. Responsables de inscripción de los casos EFI premiados entre 2006 y 2014, según cargo profesional. Fuente: Elaboración propia.</i>	326
<i>Figura 72. Responsables de inscripción de los casos EFI premiados entre 2006 y 2014 según cargo profesional. Evolución entre los años 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	326
<i>Figura 73. Categoría de premio obtenida en función del cargo de la persona responsable de inscribir el caso en los Premios a la Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	327
<i>Figura 74. Configuración del equipo del anunciante, según cargos profesionales, en los casos galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014 (incluye únicamente los casos en los que se indica la configuración del equipo). Fuente: Elaboración propia.</i>	329
<i>Figura 75. Configuración del equipo del anunciante, según cargos profesionales y años, en los casos galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014 (incluye únicamente los casos en los que se indica la configuración del equipo). Fuente: Elaboración propia.</i>	329

<i>Figura 76. Tendencia evolutiva en la configuración del equipo del anunciante, según cargos profesionales, en los casos galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014 (incluye únicamente los casos en los que se indica la configuración del equipo). Fuente: Elaboración propia.</i>	330
<i>Figura 77. Configuración del equipo de la agencia, según cargos profesionales, en los casos galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014 (incluye únicamente los casos en los que se indica la configuración del equipo). Fuente: Elaboración propia.</i>	331
<i>Figura 78. Tendencia evolutiva en la configuración del equipo de la agencia, según cargos profesionales, en los casos galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014 (incluye únicamente los casos en los que se indica la configuración del equipo). Fuente: Elaboración propia.</i>	331
<i>Figura 79. Premios a la eficacia 2006-2014 según agencia de publicidad responsable del caso. Fuente: Elaboración propia.</i>	332
<i>Figura 80. Premios a la eficacia 2006-2014 según agencia de publicidad y categoría de premio obtenida. Incluidas únicamente las agencias ganadoras de más de un premio. Fuente: Elaboración propia.</i>	333
<i>Figura 81. Premios a la eficacia 2006-2014 según agencia de publicidad, categoría de premio obtenida y sede (localización geográfica). Fuente: Elaboración propia.</i>	334
<i>Figura 82. Premios a la eficacia 2006-2014 según agencia de publicidad, sede (ubicación) y año. Fuente: Elaboración propia.</i>	335
<i>Figura 83. Porcentaje de uso de los modelos de influencia en los Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	340
<i>Figura 84. Modelos de influencia utilizados en las campañas More Complex. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	341
<i>Figura 85. Fuente de influencia utilizada en las campañas More Complex (emocional/ racional/emocional y racional). Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	341
<i>Figura 86. Comparación del uso de los distintos modelos de influencia según los datos del IPA DataBANK 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	343
<i>Figura 87. Comparación los modelos de influencia utilizados en las campañas More Complex según los datos del IPA DataBANK 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	343
<i>Figura 88. Comparación de la fuente de influencia utilizada en las campañas More Complex según los datos del IPA DataBANK 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	344
<i>Figura 89. Nenuco 2013 “Hay amores que huelen a Nenuco”</i>	347
<i>Figura 90. Lotería Navidad 2012 “Si sueñas... Loterías”</i>	347
<i>Figura 91. Limon&Nada 2014 “Un palo”</i>	348
<i>Figura 92. Fanta 2013 “A tomar fanta”</i>	348
<i>Figura 93. Mixta 2011 “Pato Willix”</i>	348
<i>Figura 94. Burger King 2014 “1€”</i>	349
<i>Figura 95. Direct Seguros 2014 “Simple”</i>	349
<i>Figura 96. Ford 2009 “De parte del Presidente”</i>	349
<i>Figura 97. Springfield 2013 “Club Funatics”</i>	350

<i>Figura 98. Campofrío 2012-2014 “Cómicos”</i>	350
<i>Figura 99. Aquarius 2013 “Pueblos”</i>	351
<i>Figura 100. Banc Sabadell 2012-2014 “Conversaciones”</i>	351
<i>Figura 101. Florette 2009 (Product Demo + Humor) “Expertos en ensaladas”</i>	353
<i>Figura 102. Calvo 2012 (Product Demo + Humor). “El increíble estómago ruidor”</i>	353
<i>Figura 103. Flex 2011 “40 Días en la cama”</i>	353
<i>Figura 104. Cruzcampo 2011 “Desafío Cruzcampo”</i>	354
<i>Figura 105. Solvia 2014 “La casita”</i>	354
<i>Figura 106. Movistar 2011 “Enjuto Mojamuto”</i>	354
<i>Figura 107. Balay 2014 “Un poquito de mí”</i>	355
<i>Figura 108. Aquarius 2006 “La catedral de Don Justo”</i>	355
<i>Figura 109. Limon&Nada 2014 “Un palo”</i>	355
<i>Figura 110. Mixta 2011 “Pato Willix”</i>	356
<i>Figura 111. Durex 2007 “Anillo”</i>	356
<i>Figura 112. Nenuco 2013 “Hay amores que huelen a Nenuco”</i>	356
<i>Figura 113. Navidul 2014 “Embarazadas”</i>	357
<i>Figura 114. Campofrío 2012-2014 “Cómicos”</i>	357
<i>Figura 115. Nestlé Multimarca 2010-2012 “A Gusto con la Vida” (Martina Klein)</i>	357
<i>Figura 116. Distribución de los Premios Eficacia 2006-2014 según estilo creativo. Fuente: Elaboración propia.</i>	358
<i>Figura 117. Promedio de canales utilizados en las acciones de comunicación galardonadas con un Premio Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	361
<i>Figura 118 y Figura 119. Porcentaje de casos inscritos en los IPA Effectiveness Awards entre 2004 y 2010 que incluyen el medio TV en la difusión de sus campañas. Diferenciación cromática en función del presupuesto anual destinado a comunicación (1) y porcentaje de casos ganadores en los Premios a la Eficacia entre 2006 y 2010 que incluyen el medio TV en la difusión de sus campañas (2). Fuente: (1) Cox, K., Crowther, J., Hubbard, T., & Turner, D. (2011). New models of marketing effectiveness. Londres: World Advertising Research Center Elaboración propia. Pág. 39. (2) Elaboración propia.</i>	362
<i>Figura 120. Evolución del uso de internet/ redes sociales / móviles en casos los casos galardonados con un Premio Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	363
<i>Figura 121. Ratio de éxito de la eficacia (Effectiveness Success Rate) según el número de canales publicitarios utilizados. Fuente: Cox, K., Crowther, J., Hubbard, T., & Turner, D. (2011). New models of marketing effectiveness. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 42.</i>	365
<i>Figura 122. Porcentaje de casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014 que han conseguido algún gran efecto sobre el negocio en función del número de medios publicitarios empleados. Fuente: Elaboración propia.</i>	365

Figura 123. Porcentaje de casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014 que han conseguido algún gran efecto intermedio con incidencia sobre la marca en función del número de medios publicitarios empleados. Fuente: Elaboración propia. _____ 366

Figura 124 y Figura 125. Porcentaje de casos inscritos en los IPA Effectiveness Awards 1998-2007 (izquierda) y de casos ganadores de un Premio EFI 2006-2014 (derecha) que reportan gran efecto sobre alguna variable de negocio según si han utilizado el medio televisivo en la difusión de las campañas o no. Fuente: (Izquierda) Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 74. (Derecha) Elaboración propia. _____ 366

Figura 126. Ejemplo del modelo de integración NO-INTEGRATION. Caso Shandy Cruzcampo 2013 “Mónica Naranjo”. Fuente: Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2013). RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2013. Los casos ganadores de la XV edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial. Madrid; Ejemplos de comunicación online en Infoadex (www.infoadex.com) _____ 370

Figura 127. Ejemplo del modelo de integración ADVERTISING-LED INTEGRATION. Caso Estrella Damm 2010 “Mediterráneamente”. Fuente: Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2013). RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2013. Los casos ganadores de la XV edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial. Madrid; ejemplos comunicación gráfica en prensa y exterior entre 2009 y 2014 en Infoadex (www.infoadex.com) y Facebook Estrella Damm _____ 371

Figura 128. Ejemplo del modelo de integración BRAND IDEA-LED ORCHESTRATION. Caso Campofrío “Homenaje” (Distintas campañas). Fuente: Libros de la Eficacia de los años 2012, 2013 y 2014; Piezas gráficas obtenidas de Infoadex (www.infoadex.com) _____ 372

Figura 129. Ejemplo del modelo de integración BRAND IDEA-LED ORCHESTRATION. Caso Banc Sabadell “Conversaciones” (Distintas campañas de 2011 a 2014). Fuente: Libro de la Eficacia de los años 2012, 2013 y 2014; Piezas gráficas obtenidas de Infoadex (www.infoadex.com) _____ 373

Figura 130. Ejemplo del modelo de integración PARTICIPATION-LED ORCHESTRATION. Volkswagen Polo “Tener un caballo mola”. Fuente: Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2014). RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2014. Los casos ganadores de la XVI edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial. Madrid; Piezas correspondientes a la campaña en entorno online obtenidas en Infoadex (www.infoadex.com) _____ 374

Figura 131. Porcentaje de Premios EFI 2006-2014 que utilizan cada uno de los cuatro modelos de integración de medios. Fuente: Elaboración propia. _____ 375

Figura 132 y Figura 133. Media Integration Model utilizado en base a los datos del IPA DataBANK 2004-2010 (Izquierda) Fuente: Cox, K., Crowther, J., Hubbard, T., & Turner, D. (2011). *New models of marketing effectiveness*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 42; Media Integration Model utilizado en los premios Eficacia 2006-2014. (Derecha). Fuente: Elaboración propia. _____ 376

Figura 134. Media Integration Model según categorías de mercado en los Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia. _____ 376

Figura 135. Media Integration Model según si la campaña es de lanzamiento o mantenimiento. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia. _____ 377

Figura 136. Proporción de casos que alcanzan altos efectos en alguna variable de negocio (Very Large Business Effect) en función del modelo de integración que utilizan. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia. _____ 377

Figura 137, Figura 138, Figura 139 y Figura 140. Proporción de casos que alcanzan altos efectos en alguna variable de negocio (Very Large Business Effects) en función del modelo de integración que utilizan. No-Integration (superior izquierda), Advertising-led integration (superior derecha), Brand Idea-led orchestration, (inferior izquierda) y Participation-led orchestration (inferior derecha). Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia. _____ 379

Figura 141. Proporción de casos que alcanzan altos efectos en alguna variable intermedia (Very Large Intermediate Effects) en función del modelo de integración que utilizan. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia. _____ 379

- Figura 142. Cuadro de valoración de la escala Business Effect utilizado por la organización de los premios IPA Effectiveness Awards. Los datos resultantes de cumplimentar el cuadro de valoración se incorporan en el IPA DataBANK. Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 3. 387
- Figura 143. Número de Very Large Business Effects (efectos sobre el negocio) reportados en los casos galardonados con un Premio Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia. 388
- Figura 144. Tipología de variables de Very Large Business Effects (efectos sobre el negocio) reportados en los casos galardonados con un Premio a la Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia. 389
- Figura 145 y Figura 146. Comparativa de variables de Very Large Business Effects (efectos sobre el negocio) reportados en los casos incluidos en el IPA DataBANK entre 2004 y 2010 (izquierda) y en los casos galardonados con un Premio a la Eficacia entre 2006 y 2014 (derecha). Fuente: (izquierda) Cox, K., Crowther, J., Hubbard, T., & Turner, D. (2011). *New models of marketing effectiveness*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 100; (derecha) Elaboración propia. 389
- Figura 147 y Figura 148. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que declaran haber obtenido un alto crecimiento (Very Large) en variables de negocio (Business Effects) por áreas de negocio (categorías). Comparativa entre todas las áreas de negocio y visualización específica de la Categoría Gran Consumo. Fuente: Elaboración propia. 397
- Figura 149. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que declaran haber obtenido un alto crecimiento en variables de negocio en campañas de lanzamiento y mantenimiento. Fuente: Elaboración propia. 397
- Figura 150. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) según categoría de presupuesto en la que han sido premiadas. Fuente: Elaboración propia 398
- Figura 151. Número de Very Large Intermediate Effects reportados en los Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia. 400
- Figura 152. Tipología de variables de Very Large Intermediate Effects (efectos intermedios) reportados en los casos galardonados con un Premio a la Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia. 401
- Figura 153 y Figura 154. Comparativa de las variables de Very Large Intermediate Effects (efectos intermedios o Soft Business Effects) reportados en los casos incluidos en el IPA DataBANK entre 2004 y 2010 y en los Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Dos representaciones gráficas de la misma información. Fuente: Elaboración propia. 401
- Figura 155. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que reportan gran crecimiento en efectos intermedios según categorías de mercado. Fuente: Elaboración propia. 407
- Figura 156 y Figura 157. Comparativa del porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que reportan gran crecimiento en efectos intermedios en la categoría de Responsabilidad Social/Non for Profit (izquierda) y en la categoría de Gran Consumo (derecha) vs. total casos. Fuente: Elaboración propia. 407
- Figura 158. (Izquierda): Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2010) que reportan gran crecimiento en efectos intermedios según si la campaña es de lanzamiento o mantenimiento. Fuente: Elaboración propia. 408
- Figura 159. (Derecha): Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2010) que reportan gran crecimiento en efectos intermedios según si la campaña ha sido premiada en la categoría de Bajo Presupuesto o no. Fuente: Elaboración propia. 408
- Figura 160. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que reportan haber alcanzado algún gran efecto sobre el negocio (Very Large Reported Business Effects) según el número de variables intermedias en las que declaren haber obtenido un gran efecto (número de Very Large Intermediate Effects). Fuente: Elaboración propia. 409
- Figura 161 y Figura 162. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que reportan haber alcanzado gran crecimiento en ventas (izquierda) o en penetración (derecha), según el número de variables intermedias en las que declaran haber obtenido grandes resultados. Fuente: Elaboración propia. 409

- Figura 163. Cálculo del retorno de inversión (ROI) Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 91. _____ 411
- Figura 164. Cálculo del retorno de inversión de marketing (ROMI) Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 92. _____ 412
- Figura 165. Presencia de propuesta de marca en la totalidad de los casos EFI (All Cases), en los casos BEST BRC y en el resto de casos (Rest). Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia. _____ 454
- Figura 166. Uso de elementos de identidad de marca en los casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia. _____ 456
- Figura 167. Uso de elementos de identidad de marca en los casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014 según tipología de premio recibido. Fuente: Elaboración propia. _____ 457
- Figura 168. Evolución anual del uso de elementos de identidad de marca en los casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia. _____ 458
- Figura 169, Figura 170, Figura 171, Figura 172, Figura 173. Evolución anual del uso de Atributos (gráfico superior izquierdo)/ Beneficios (gráfico superior derecho)/ Valores (gráfico intermedio izquierdo)/ Personalidad (gráfico intermedio derecho) y Esencia de marca (gráfico inferior) en los casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia. _____ 458
- Figura 174 y Figura 175. Uso de elementos de identidad de marca en la muestra de casos Best BRC (izquierda) y en el resto de casos (derecha). Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia. _____ 459
- Figura 176 y Figura 177. Tipología de producto sujeto de la comunicación eficaz según el momento en su ciclo de vida. Total muestra (izquierda) y comparativa casos Best BRC vs. Resto (derecha). Fuente: Elaboración propia. 461
- Figura 178. Tipología de comunicación en función del momento en el ciclo de vida del producto. Comparativa casos Best BRC vs. Resto. Fuente: Elaboración propia. _____ 462
- Figura 179 y Figura 180. Inscripciones según cargo en el total de los Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) y en los casos Best BRC (derecha). Fuente: Elaboración propia. _____ 463
- Figura 181 y Figura 182. Categoría de premio (oro/plata/bronce) según responsable de inscripción. Total Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) vs. Best BRC (derecha). Fuente: Elaboración propia. _____ 464
- Figura 183. Inscripciones por género en los casos Best BRC. Fuente: Elaboración propia. _____ 464
- Figura 184 y Figura 185. Configuración del equipo anunciante en la totalidad de Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) y en los casos Best BRC (derecha). Fuente: Elaboración propia. _____ 465
- Figura 186 y Figura 187. Evolución en la configuración del equipo anunciante en la totalidad de Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) y en los casos Best BRC (derecha). Fuente: Elaboración propia. _____ 466
- Figura 188. Configuración equipo de la agencia de publicidad en los casos Best BRC. Fuente: Elaboración propia. _____ 466
- Figura 189. Premios obtenidos según agencia de publicidad y año en casos Best BRC. Fuente: Elaboración Propia. _____ 467
- Figura 190 y Figura 191. Distribución de casos de comunicación eficaz según el modelo de influencia utilizado. Total casos Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) vs. casos Best BRC (derecha). Fuente: Elaboración propia. 468
- Figura 192 y Figura 193. Modelos de influencia utilizados en los casos More Complex en la totalidad de los Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) y en los casos Best BRC (derecha). Fuente: Elaboración propia. _____ 469

- Figura 194 y Figura 195. Distribución de casos según estilo creativo utilizado. A la izquierda, totalidad casos EFI 2006-2014. A la derecha, casos Best BRC. Fuente: Elaboración propia. _____ 469
- Figura 196 y Figura 197. Promedio de canales utilizados en el total de los Premios EFI 2006-2014 (izquierda) y en los casos Best BRC (derecha). Fuente: Elaboración propia. _____ 470
- Figura 198, Figura 199 y Figura 200. Evolución del uso de la TV. Total muestra (izquierda), casos Best BRC (centro) y Resto de casos (derecha). Fuente: Elaboración propia. _____ 471
- Figura 201.(izquierda) Uso de medios en los casos Best BRC vs. resto de casos. Fuente: Elaboración propia. Figura 202. (derecha) Uso de medios digitales en los casos Best BRC vs. resto de casos. Fuente: Elaboración propia. __ 471
- Figura 203. Media Integration Model utilizado en la totalidad de Premios EFI 2006-2014 (All cases), en los casos Best BRC y en el resto de casos (Rest). Fuente: Elaboración propia. _____ 472
- Figura 204 y Figura 205. Evolución del Media Integration Model en los Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) y en los casos Best BRC (derecha). Fuente: Elaboración propia. _____ 473
- Figura 206 y Figura 207. Número de Very Large Business Effects reportados en los Premios Eficacia 2006-2014, con desglose total casos (All Cases), casos Best BRC y resto de casos (Rest). Dos visualizaciones de los mismos datos. Fuente: Elaboración propia. _____ 475
- Figura 208. Variables de éxito sobre el negocio reportadas por los casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014. Comparativa entre la muestra Best BRC y el resto de casos. Fuente: Elaboración propia. _____ 476
- Figura 209 y Figura 210. Very Large Soft Business Effects (efectos sobre la marca) reportados en los Premios Eficacia 2006-2014. Comparativa entre la muestra Best BRC y el resto de casos. Dos visualizaciones de los mismos datos. Fuente: Elaboración propia. _____ 477
- Figura 211 y Figura 212. Variables de éxito sobre la marca (Soft Business Effects) según intensidad del efecto (Very Large Growth, Large or Small), en IMAGEN de marca (izquierda) y AWARENESS (derecha). Total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014 (All Cases) y comparativa con muestra Best BRC y resto de casos (Rest). Fuente: Elaboración propia. _____ 478
- Figura 213. Very Large Business Effects en función del número de variables de Intermediate Effects (Soft Business Effects) reportados en el total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014 y comparativa con muestra Best BRC y resto de casos. Fuente: Elaboración propia. _____ 480
- Figura 214 y Figura 215. Porcentaje de alto CRECIMIENTO EN VENTAS (izquierda) y de alto crecimiento en PENETRACIÓN (derecha) declarado en función del número de variables de Intermediate Effects (Soft Business Effects) declarados en el total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014 y comparativa con muestra Best BRC y resto de casos. Fuente: Elaboración propia. _____ 480
- Figura 216 y Figura 217. Porcentaje de casos que declaran cifras de éxito en REDES SOCIALES (izquierda) y en BÚSQUEDAS EN GOOGLE (derecha). Comparativa entre el total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014, los casos Best BRC y el resto de casos. Fuente: Elaboración propia. _____ 481
- Figura 218. Porcentaje de casos que declaran una cifra de retorno en publicity superior a un millón de euros. Comparativa entre el total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014, los casos Best BRC y el resto. Fuente: Elaboración propia. _____ 482
- Figura 219. Distribución de los casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014 según la categoría de premio obtenido (Oro / Plata / Bronce / Bajo presupuesto / Responsabilidad Social). Comparativa entre la totalidad de los casos premiados, los casos Best BRC y el resto de casos. Fuente: Elaboración propia. _____ 483

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 01. Esquema de los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas según conceptos. Fuente: Elaboración propia.</i>	37
<i>Tabla 02. Process of Building Theory from Case Study Research. Fuente: Eisenhardt, K. Building Theories from Case Study Research (Oct., 1989). The Academy of Management Review, Vol. 14, Nº 4, pág. 533.</i>	44
<i>Tabla 03. Principales características del mercado de demanda y del mercado de oferta. Fuente: Gómez Jiménez, M.A. (2002) ¿Qué hay en una marca? Un viaje al interior de 60 máquinas de significar, seducir y... vender. Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossar 2000, pág. 36.</i>	60
<i>Tabla 04. Evolución del tipo de transmisión realizado por la marca y el significado de la marca para el consumidor en períodos de 25 años. Fuente: Neumeyer, M. (2008). The Brand Gap. Berkeley, CA: New Riders, pág. 26.</i>	64
<i>Tabla 05. Evolución de la marca desde los años 70 hasta el nuevo siglo. Fuente: Crainer, S. (1997). El verdadero poder de las marcas. Cómo lograr que las marcas sirvan para aventajar a la competencia. Madrid: Eresma & Celeste Ediciones, p. 37.</i>	64
<i>Tabla 06. Las 8 funciones de la marca para el consumidor según Kapferer. Fuente: Kapferer, J. (2008). The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 4th Edition. London: Kogan Page, pág. 68.</i>	71
<i>Tabla 07. Valor de marca de las principales marcas españolas. Evolución 2013 vs. 2011. Interbrand (5 de Diciembre de 2013). Obtenido de Mejores marcas españolas 2013, informe pdf completo en http://live.anuncios.com/anunciantes/noticia/1078993014311/movistar-repite-al-frente-ranking.1.html. Pág. 10.</i>	92
<i>Tabla 08. Características de una marca poderosa. Fuente: Stobart, P. (1994). Brand Power. Power branding strategies from the world's leading brand owners. London: Macmillan Press LTD. Págs. 11-12.</i>	101
<i>Tabla 09. Diez puntos para construir marcas fuertes. Fuente: Aaker, D. (1995). Building Strong Brands. New York: Free Press. Pág. 910.</i>	102
<i>Tabla 10. Funciones de los marketing managers para crear marcas fuertes. Fuente: Keller, K. (2000). The brand report card. Harvard Business Review, 78(1), 147-158.</i>	104
<i>Tabla 11. Los diez elementos necesarios para la construcción de marcas. Fuente: Davis, J. (2010). Competitive Success: How Branding Adds Value. West Sussex, UK: Willey. Pág. 34.</i>	105
<i>Tabla 12. Principios esenciales para conseguir el éxito de las marcas. Fuente: Aaker, D., & Álvarez del Blanco, R. (2014). Las marcas según Aaker. Madrid: Empresa Activa. (Resumen global del libro. Elaboración propia).</i>	106
<i>Tabla 13. Los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas. Fuente: Elaboración propia.</i>	113
<i>Tabla 14. Esquema de los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas según conceptos. Fuente: Elaboración propia.</i>	114
<i>Tabla 15. Fórmula del Big IdeaL. Fuente: Mitchell, C., & Shaw, J. (2010). Whats the Big IdeaL? The Red Papers. London: Ogilvy&Mather. Pág. 8. Disponible en https://assets.ogilvy.com/truffles_email/redpaper_june2010/The_Red_Papers-_What's_The_big_ideaL_Page.pdf.</i>	125
<i>Tabla 16. Los seis criterios para la selección de elementos de marca en función del rol que éstos ocupan. Fuente: Keller, K. (2000). The brand report card. Harvard Business Review, 78(1), Pág. 152.</i>	129

<i>Tabla 17. Matriz de cruce de los elementos de marca con el rol que éstos satisfacen. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). Strategic Brand Management. A European perspective (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited. Pág. 171.....</i>	130
<i>Tabla 18. Los doce elementos clave de una marca. Ejemplo British Airways. Fuente: Crainer, S. (1997). El verdadero poder de las marcas. Cómo lograr que las marcas sirvan para aventajar a la competencia. Madrid: Eresma & Celeste Ediciones. Pág. 16.....</i>	131
<i>Tabla 19. Puntos clave para establecer el posicionamiento de una marca según Keller y Kapferer. Fuente: Comparativa de elaboración propia.....</i>	157
<i>Tabla 20. Ventajas y desventajas de la extensión de línea. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). Strategic Brand Management. A European perspective (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited, Pág. 628.</i>	169
<i>Tabla 21. Los “Diez Mandamientos” de la estrategia de marca global. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). Strategic Brand Management. A European perspective (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited, Págs. 715-762.....</i>	188
<i>Tabla 22. “The Brand Report Card”. Fuente: Keller, K. (2000). The brand report card. Harvard Business Review, 78(1), 147-158.....</i>	191
<i>Tabla 23. Comparativa de las principales características de la planificación de cuentas según las escuelas de pensamiento lideradas por Stanley Pollit y Stephen King. Fuente: Sánchez-Blanco, C. (2008). Planificación Estratégica: La gestión integrada del conocimiento del consumidor como eje de la comunicación comercial. Tesis Doctoral. Pamplona: Universidad de Navarra. Facultad de Comunicación. Pág. 72. Tabla elaborada por la autora.</i>	202
<i>Tabla 24. Los 6 tipos de Planners. Fuente: Griffiths, J. (April de 2008). Where to next? Account Planning at 40. Admap, Págs. 24-27.....</i>	204
<i>Tabla 25. Las funciones del Planner según La Asociación General de Empresas de Publicidad de España (AGEP), Baskin, M. y Fernández, J. con Sánchez-Blanco, C. Fuente: Elaboración propia.....</i>	206
<i>Tabla 26. Departamentos principalmente responsables (e implicados) en el trabajo de creación de contenido de marca. Fuente: Casalà, I. (2009). La creación de contenido para las marcas. Análisis de la metodología existente para la generación de conceptos de marca y su traslación al portfolio de productos. Trabajo de investigación. Universitat Ramon Llull. Facultat de Comunicació Blanquerna. Págs. 81-86.</i>	210
<i>Tabla 27. Disciplinas de comunicación persuasiva. Fuente: Kotler, P., & Keller, K. (2007). A framework for Marketing Management, 3^o Edition. New Jersey: Prentice Hall. Pág. 37.....</i>	223
<i>Tabla 28. Disciplinas de comunicación persuasiva. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). Strategic Brand Management. A European perspective (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited. Pág. 252.....</i>	224
<i>Tabla 29. Opciones de comunicación de marketing. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). Strategic Brand Management. A European perspective (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited. Pág. 252.....</i>	225
<i>Tabla 30. Las diez “Pés” de la estrategia publicitaria a parte del posicionamiento. Fuente: Soriano, C. (1988). Cómo evaluar su publicidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Págs. 73-77.....</i>	240
<i>Tabla 31. Principales ventajas de basar la publicidad en un método de trabajo estratégico. Fuente: Soriano, C. (1988). Cómo evaluar su publicidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Págs. 73-77.</i>	241
<i>Tabla 32. Los tres condicionantes del mensaje publicitario eficaz. Fuente: Soriano, C. (1988). Cómo evaluar su publicidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Págs. 85-90.....</i>	242
<i>Tabla 33. Estructura base de la plantilla de brief creativo. Fuente: Sampedro, L. La elaboración del brief creativo en Sánchez-Blanco, C. (2011). Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners. Madrid: Editorial Universitat. Págs. 80-103.....</i>	251

<i>Tabla 34. Certámenes orientados al reconocimiento público de la eficacia de la publicidad y/o la comunicación y categorías de reconocimiento de eficacia en festivales creativos. Fuente: Elaboración propia.</i>	259
<i>Tabla 35. Casos inscritos y premiados en los Premios Eficacia desde su primera edición y categorías contempladas en cada edición. Fuente: Elaboración propia.</i>	261
<i>Tabla 36. Criterios de valoración de los casos inscritos en los Premios Eficacia según edición. Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada en los libros de la eficacia de cada edición (entre 2006 y 2014) y en las bases de los Premios a la Eficacia 2015.</i>	263
<i>Tabla 37. Modelos de respuesta publicitaria de primera generación. Fuente: Beerli, A., & Martin, J. (1999b). Importancia de los modelos de respuesta publicitaria en el proceso de planificación y control de la publicidad. Investigación y Marketing. Pág. 62.</i>	281
<i>Tabla 38. Principales productos comercializados por el instituto de investigación Millward Brown según necesidades. Fuente: Investiga. Investigación de mercado. Anuario 2014. Pág. 57.</i>	299
<i>Tabla 39. Ejemplos de elementos de medición según disciplinas en comunicación online. Fuente: Elaboración propia.</i>	302
<i>Tabla 40. Aprendizajes y métricas en la búsqueda de efectos a corto plazo y a largo plazo. Fuente: Binet, L., & Field, P. (June 2013). How to balance long-term and short-term strategies. Warc Exclusive, Págs. 3-4. Obtenido de www.warc.com.</i>	310
<i>Tabla 41. Listado de casos ganadores en los Premios a la Eficacia entre 2006 y 2014. Categorías Comunicación Comercial, Comunicación comercial con presupuesto inferior a 250.000€/300.000€ (dependiendo de la edición) y Responsabilidad Social incluyendo año, nombre del anunciante, tipología de premio obtenido y referencia de acción de comunicación. Fuente: Elaboración propia.</i>	319
<i>Tabla 42. Modelos de influencia clasificados por el IPA DataBANK. Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 26.</i>	340
<i>Tabla 43. Comparación del uso de los distintos modelos de influencia según los datos del IPA DataBANK 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	342
<i>Tabla 44. Comparación los modelos de influencia utilizados en las campañas More Complex según los datos del IPA DataBANK 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	343
<i>Tabla 45. Comparación de la fuente de influencia utilizada en las campañas More Complex según los datos del IPA DataBANK 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	344
<i>Tabla 46. Ratio de éxito (Effectiveness/Accountability success rate) según modelo de influencia utilizado. Fuente: Elaboración propia.</i>	345
<i>Tabla 47. Porcentaje de grandes efectos reportados (Very Large Growth) sobre las variables de negocio (Reported Business Effect), según modelo de Influencia utilizado. Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	346
<i>Tabla 48. Porcentaje de grandes resultados alcanzados (Very Large Growth) sobre las variables de efecto psicológico (Reported Intermediate Effect) según el modelo de influencia utilizado. Fuente: Elaboración propia. .</i>	346
<i>Tabla 49. Porcentaje de casos que alcanzan grandes efectos sobre el negocio (Very Large Business Effects) y grandes efectos psicológicos con incidencia sobre la marca (Very Large Intermediate Effects) en función de la tipología de canales de difusión utilizados en la campaña. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	363
<i>Tabla 50. Media de ratio de eficacia alcanzado según el número de medios publicitarios utilizados (ATL). Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 62.</i>	364

<i>Tabla 51. Tabla de crecimiento declarado en variables de venta (market share alcanzado, crecimiento en ventas y en cuota de mercado) en los casos ganadores de Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia...</i>	391
<i>Tabla 52. Tabla de crecimiento declarado en variables de penetración (adquisición de nuevos clientes) o fidelización en los casos ganadores de Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.....</i>	395
<i>Tabla 53. Cuadro de definición de las variables para medir los efectos intermedios utilizado por por la organización de los IPA Effectiveness Awards. Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 7.</i>	399
<i>Tabla 54. Notoriedad de marca y notoriedad publicitaria en casos galardonados con Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.....</i>	404
<i>Tabla 55. Recuerdo de marca y recuerdo publicitario en casos galardonados con Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.....</i>	405
<i>Tabla 56. Porcentajes de persuasión alcanzados por una acción de comunicación en los casos galardonados con Premios a la Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	406
<i>Tabla 57. Share of Voice (SOV) declarado en los Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	410
<i>Tabla 58. Porcentaje de casos incluidos en el IPA DataBANK (1998-2007) y en los Premios EFI (2006-2014) que declaran el ROMI alcanzado, según rangos. Fuente: Elaboración propia.</i>	414
<i>Tabla 59. Mención al número de medios integrantes del retorno en publicity en casos donde no se declara valoración económica concreta de la misma. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.....</i>	415
<i>Tabla 60. Retorno en Publicity en Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.....</i>	415
<i>Tabla 61. Visitas web declaradas en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.....</i>	418
<i>Tabla 62. Número de usuarios únicos declarados en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.....</i>	419
<i>Tabla 63. Porcentaje de resultados positivos en redes sociales declarados en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.</i>	420
<i>Tabla 64. Reproducciones o visionados en Youtube declarados en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación en los casos. Fuente: Elaboración propia.....</i>	421
<i>Tabla 65. Impacto en Facebook declarado en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación en los casos y desglose según número de fans y contenido compartido. Fuente: Elaboración propia.....</i>	423
<i>Tabla 66. Datos de éxito en redes sociales declarados en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación en los casos. Fuente: Elaboración propia.</i>	425
<i>Tabla 67. Número de búsquedas en Google declaradas en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación en los casos (búsquedas, entradas, referencias o menciones en Google). Fuente: Elaboración propia.....</i>	430
<i>Tabla 68. Número comentarios y menciones online declarados/as en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación escrita en los casos. Fuente: Elaboración propia.....</i>	430
<i>Tabla 69. Número impresiones online declaradas en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación escrita en los casos. Fuente: Elaboración propia.</i>	431
<i>Tabla 70. Número de descargas declaradas en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación escrita en los casos. Fuente: Elaboración propia.....</i>	432

<i>Tabla 71. Registros ganados gracias a la acción de comunicación en la Base de Datos, Web o Blog de la marca, declarados en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación escrita en los casos (número de nuevos registros y porcentaje de crecimiento vs. año anterior o vs. inicio de campaña). Fuente: Elaboración propia.</i>	432
<i>Tabla 72. Ratio de click declarado en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación escrita en los casos. Fuente: Elaboración propia.</i>	432
<i>Tabla 73. Criterios Interbrand para la valoración de la fortaleza de marca. Fuente: Interbrand.</i>	445
<i>Tabla 74. The Brand Report Card (elementos de valoración de marca simplificados). Fuente: Keller, K. (2000). The brand report card. Harvard Business Review, 78(1), 147-158. Elementos de valoración simplificados: Elaboración propia.</i>	445
<i>Tabla 75. Variables Brand Report Card utilizadas en el estudio de los Premios Eficacia 2006-2014, indicando la fuente de obtención de información sobre cada variable en los case study e inclusión de las principales variables Interbrand para la valoración de la fortaleza de marca. Fuente: Elaboración propia.</i>	446
<i>Tabla 76. Los 30 casos que obtienen mayor puntuación en las variables de construcción de marca entre todos los casos EFI 2006-2014 (20% Best BRC entre el universo de investigación). Fuente: Elaboración propia.</i>	447
<i>Tabla 77. Ejemplos de campañas ganadoras de un Premio EFI que sostienen una propuesta de marca y posible redacción de dicha propuesta siguiendo la estructura del Big IdeaL de Ogilvy. Fuente: Elaboración propia.</i>	453
<i>Tabla 78. Canales de difusión utilizados en la totalidad de los Premios EFI 2006-2014 (All Cases), en los casos Best BRC y en el resto de casos (Rest). Fuente: Elaboración propia.</i>	472
<i>Tabla 79. Tabla comparativa del ratio de éxito en eficacia sobre los resultados de negocio (Business Effects) según los casos IPA DataBANK, los casos galardonados con premios a la Eficacia entre 2006 y 2014 y la muestra de casos Best BRC entre estos últimos. Fuente: Elaboración propia.</i>	474
<i>Tabla 80. Tabla comparativa del ratio de éxito en eficacia sobre la marca (Soft Business Effects o Intermediate Effects) según los casos IPA DataBANK, los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014 y la muestra de casos Best BRC entre estos últimos. Fuente: Elaboración propia.</i>	477
<i>Tabla 81. Principios esenciales para la construcción de marcas poderosas. Fuente: Elaboración propia.</i>	484
<i>Tabla 82. Tabla-resumen de las características de la comunicación en los casos galardonados con un premio EFI. Comparativa entre el total de casos, el 20% casos mayormente orientados al fortalecimiento de la marca (Best BRC) y el 80% restante. Fuente: Elaboración propia.</i>	486
<i>Tabla 83. Tabla-resumen de resultados obtenidos en los casos galardonados con un premio EFI. Comparativa entre el total de casos, el 20% casos mayormente orientados al fortalecimiento de la marca (Best BRC) y el 80% restante. Fuente: Elaboración propia.</i>	492

0. INTRODUCCIÓN

A veces es preciso dar un paso atrás para avanzar después más rápido. Esta es una de esas veces. Retrocedamos brevemente hasta Heráclito de Éfeso (535-484 A.C.) y su teoría sobre el perpetuo devenir: “En los mismos ríos entramos y no entramos pues somos y no somos los mismos” (ni el agua del río es la misma ni lo somos las personas con el paso del tiempo). Cien años más tarde, Platón (427-347 A.C.) cita la teoría heracliana de modo algo distinto al decir que “Todo fluye, nada permanece. No nos podemos bañar dos veces en el mismo río”. Esta segunda frase, la formulada por Platón como síntesis de la teoría de Heráclito, es la principal representante hoy en día de la dicha teoría. Sin embargo, en ella no se alude ciertos matices diferenciados en la teoría original donde, si bien el bañista cambia, el río no deja de ser el mismo río y en él, una parte fluye y cambia pero otra (el cauce), que es la que guía el movimiento del agua, es relativamente permanente (Reale, 1988).

Ahora, tras este filosófico paso atrás, avancemos y contextualicemos. Los rasgos de la comunicación persuasiva que emiten las marcas evolucionan constantemente. Los profesionales que año a año nos sumergimos diariamente *en sus aguas*, también. El desglose de la metáfora heracliana en sus dos áreas permite situar con claridad el ámbito de estudio y sus motivaciones.

¿Por qué “En los mismos ríos entramos y no entramos (...)”? Por la indudable evolución vivida en los últimos años en tres conceptos clave indisociables de la comunicación persuasiva: la *marca*, la *estrategia* y la *eficacia*.

El concepto de *marca*, definido en su forma más elemental como declaración de propiedad (Crainer, 1997), cuenta con cerca de 5.000 años de historia. Las primeras marcas de artesanos y mercaderes datan del año 2.700 A.C. (Costa, 2004) y su explosión a gran escala se sitúa tras la Revolución Industrial, hace ya más de dos siglos. Sin embargo, a pesar de su largo bagaje, grandes cambios tanto en la definición de marca como en la ponderación de su valor son fruto de los últimos 20 años.

En los años noventa la marca se definía priorizando sus componentes de identificación y diferenciación (Kotler, 1993). Hoy en día, una marca es una experiencia que combina realidad e ilusión, que va más allá del producto, que interactúa con el consumidor, que cuenta con un importante componente psicológico y que debe actualizarse constantemente para estar en contacto con la realidad (Roberts, 2004); (Chevalier & Mazzalovo, 2005); (De Balanzó, 2008); (Neumeyer, 2008); (Curry & Stubbings, 2013).

La valoración de la marca también ha experimentado notorios cambios en los últimos años. En 1988 Interbrand ideó una técnica de valoración económica de las marcas (Interbrand, 2014) y hace ahora diez años, en 2005, nació su principal competidor, BrandZ, ideado por Millward Brown (BrandZ, 2015). Hoy en día la marca se ha convertido en el principal activo de las mayores empresas productoras, en su bien máspreciado. La medición económica del valor de las marcas genera interés internacional y multisectorial. Revistas de gran alcance como Forbes publican cada año *rankings* de valor de marca, cuantificando monetariamente el precio de mercado de las principales marcas del mundo. Otros tantos medios económicos nacionales facilitan la información no sólo de los *rankings* globales sino también de la tasación del valor de las marcas de cada país. El valor económico de la marca la ha convertido en la “joya de la corona” de las empresas, concentrando mayor atención de su cúpula directiva, mayor cuidado en su gestión interna (jerarquización de los responsables de marca sobre los responsables de producto) y progresivo control empresarial hacia la gestión externa de la misma (a través de agencias de publicidad o de otras disciplinas comunicación persuasiva). La toma de conciencia generalizada sobre la relación entre la fortaleza de la marca y la situación económica de la empresa (crecimiento, mantenimiento, supervivencia o extinción) ha llevado a un interés creciente por el análisis y medición de cualquier impacto que el consumidor final pueda llegar a recibir de ella y, con él, a la progresiva valoración de la *estrategia* y de la *eficacia* de la comunicación.

La *estrategia*. Otro concepto en plena evolución. Sus “aguas” no son sólo distintas a las de hace unos años sino que actualmente provienen de diversos afluentes. El término estrategia no es nuevo, procede del mundo militar y ya en la antigua Grecia el estratega (*strategos*) era el jefe del ejército (Larrosa Calvo, 1995) . El concepto de estrategia llegó a la comunicación publicitaria principios del S.XX manteniendo en su definición la

esencia semántica original: a través de la estrategia el comunicador trata de vencer al adversario (la competencia), valiéndose de los medios disponibles (los puntos de contacto que la marca puede establecer con su público) (Altarriba, 2003). En la década de los 70 la estrategia en comunicación da un gran paso con el nacimiento de la planificación estratégica¹ para concretar, sistematizar y poner orden en una filosofía que ya existía en la *praxis* profesional: la idea de situar el conocimiento de los consumidores en el centro de la tarea publicitaria (Baskin, 2001); (Hernández, 2003); (Sánchez-Blanco C. , 2008); (Baskin, 2014). Con la planificación estratégica nace también una nueva figura profesional, el *planner*. Desde sus inicios, las funciones y responsabilidades del planificador estratégico fueron concebidas de distinto modo en función de dos escuelas de pensamiento: Desde una orientación más cercana a la estrategia de marca y soporte a la creatividad y desde otra más cercana a la estrategia de difusión y a los medios o puntos de contacto (Zambardino & Goodfellow, 2003). Actualmente la figura del *planner* está presente en la mayoría de grandes empresas dedicadas a la comunicación persuasiva. Sin embargo, quizás por partir de versiones diferenciadas desde el origen, sus funciones son muy distintas en diferentes corporaciones. Hay *planners* orientados a crear contenido estratégico para las marcas y a su transmisión a través de mensajes de comunicación. Hay *planners* orientados a localizar los puntos de contacto más adecuados para llegar al consumidor. Otros *planners* realizan la estrategia en redes sociales, a medio camino entre el contenido y los puntos de contacto... En la literatura profesional se han llegado a definir seis tipologías de *planner* (Griffiths, 2008) pero dicha clasificación todavía no ha trascendido al día a día del entorno profesional, donde todos son *planners*. Todos hacen estrategia. Pero su trabajo es distinto. El término, hoy, resulta tan ambiguo como lo es el concepto que motiva su existencia, la búsqueda de la *eficacia* en comunicación.

La *eficacia*. La búsqueda de la eficacia es un factor inherente a la comunicación persuasiva desde sus orígenes. Sin embargo, también en los últimos años, su definición parece haberse desdibujado. La eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Real Academia de la Lengua Española, 1992) y, aplicado a la comunicación persuasiva, dicho efecto radica en lograr los objetivos de comunicación (Muñoz J. , 2004). De este modo, la eficacia de la comunicación no se define como término autónomo, con parámetros concretos, sino como concepto vinculado a unos objetivos pre-establecidos

¹ También llamada en sus orígenes Planificación de Cuentas.

(Rossiter & Percy, 1997) y dichos objetivos no siempre favorecen el fortalecimiento de la marca. La “fiebre” por la medición (Devon, James, Brown, & Hilton, 2014) y el auge de nuevas métricas, especialmente vinculadas a los nuevos puntos de contacto con el consumidor desde el entorno *online*, abren nuevas perspectivas que a menudo perturban el auténtico objetivo de toda empresa y el principal representante de la eficacia en comunicación hasta hace poco tiempo: alcanzar un beneficio sostenible en el tiempo (Sasser, Koslow, & Kilgour, 2013). En los últimos años, la gran crisis económica ha favorecido la efervescencia de acciones de comunicación tácticas, apoyadas con menores presupuestos y con objetivos cortoplacistas. La suma de ambos factores (el auge de nuevas métricas desde el entorno *online* y la necesidad de buscar el resultado inmediato de cada euro invertido en comunicación) ha generado cierta confusión acerca de lo se considera eficacia en comunicación². En un escenario cambiante, donde la relación anunciante-marca-consumidor es totalmente distinta a la de hace cinco años, donde la estrategia, creatividad y presencia en medios han de ser más innovadoras que nunca, donde las necesidades cortoplacistas de los anunciantes parecen imperar sobre el pensamiento a largo plazo... ¿Cómo se determina la eficacia? ¿Es repercusión? ¿Ventas asociadas a una acción concreta? ¿El uso innovador de un soporte? ¿Desarrollar una política correcta de comunicación en redes sociales? ¿Se prioriza como eficaz la comunicación que obtiene resultado inmediato?, ¿Qué tipo de resultado se considera eficaz, el medible con *likes*, el medible con ventas,...?, ¿Cómo afecta a largo plazo la preocupación por alcanzar un alto *ROI* con cada euro invertido en comunicación, sabiendo que el *ROI* suele parecer mayor cuando las inversiones son menores?

A pesar de las diferentes opiniones acerca de lo que se considera eficacia en comunicación, existe generalizado consenso acerca de la gran importancia que dicho concepto ha adquirido. La eficacia es uno de los “*hottest topics*” de las publicaciones científicas sectoriales (*Journal of Advertising*, *Journal of Advertising Research*, *Admap*, *Journal of Marketing Research*, *International Journal of Advertising*,...) y la valoración de la comunicación eficaz ha tomado tanta fuerza en los últimos diez años que el sector publicitario ha modificado incluso su tradicional orientación hacia los premios creativos

² Una clara muestra de ello la podemos encontrar en el artículo: Qué es la eficacia publicitaria. Consulta a los profesionales de la industria publicitaria española para analizar cómo ha evolucionado el concepto. (24 de Octubre de 2013). *El Publicista*. Obtenido de http://elpublicista.c2csoluciones.com/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=17954&PHPSESSID=4650fc8cdac59118381f3fc4dcc6a667 en el que los puntos de vista de diferentes profesionales difieren claramente en la definición de la eficacia publicitaria.

por una orientación que ya recibe el nombre de “*Twin Peaks*”, con la que las agencias tratan de mostrar su superioridad a través el equilibrio entre creatividad y eficacia. Los Premios a la Eficacia han cobrado progresiva importancia tanto en el panorama internacional como en el nacional (*Effie Awards*, *IPA Effectiveness Awards*, Premios Eficacia, incorporación de la categoría *Creative Effectiveness* en los principales certámenes creativos como el Festival Internacional de Cannes o el FIAP,...), siendo desde hace más de cinco años los premios más valorados por las empresas anunciantes a la hora de elegir agencia³.

Así, por un lado, nos hallamos en un momento en el que la creación de marcas poderosas (y valiosas) se ha consolidado como elemento de vital importancia para las empresas y, al mismo tiempo, en el que también lo es la realización de comunicación eficaz que avale con resultados la consecución de los objetivos pre-establecidos (sean estos favorables al fortalecimiento de la marca o cualquier otro tipo de objetivos de comunicación no siempre capaces de ayudar a la creación de una marca poderosa). En un momento en el que se enarbola la bandera de la estrategia como la gran aliada de la eficacia pero en el que la ambigüedad de ambos términos no permite determinar la incidencia que dicha estrategia o dicha eficacia puede tener sobre la marca y sobre el beneficio empresarial sostenible en el tiempo. Estamos ante un río cuyo cauce sigue siendo la búsqueda de la eficacia pero sus revueltas aguas provienen ahora de arroyos muy distintos, se orientan a objetivos de distinta índole y magnitud y generan efectos también muy diferenciados. Especialmente sobre la marca.

Siendo *bañista*, las evidencias del cambio se perciben día a día. Y, a continuación, enlazando con la segunda parte de la metáfora heracliana, explicamos el porqué.

¿Por qué “(...) somos y no somos los mismos”? Indudablemente, por las experiencias vividas en primera persona durante los últimos años, tanto en el día a día de las responsabilidades profesionales (responsable de estrategia, *planner*, en Ogilvy) como en el de las académicas.

³ Grupo Consultores. *AgencyScope* España. 17º Edición (2010), 18º Edición (2012) y 19ª Edición (2014). Documentos completos confidenciales, propiedad de Ogilvy&Mather.

A día de hoy llevo más de 20 años trabajando ininterrumpidamente en el ámbito de la agencia de publicidad (Delvico Bates, Lorente/EuroRSCG, Grey, BassatOgilvy/Ogilvy). Durante este tiempo he vivido la consolidación de la importancia de la estrategia, la multiplicación de herramientas estratégicas tanto en el seno de las agencias como entre las empresas anunciantes (Nestlé, Unilever, Lactalis,...), la creciente presión por la medición inmediata de resultados y la progresiva valoración de la eficacia de la comunicación y de su reconocimiento (habiendo colaborado en la consecución de ocho Premios Eficacia en los últimos diez años).

Paralelamente, desde hace ya más de una década colaboro con tres universidades (URL, UAB y UPF) tratando de ofrecer una visión didáctica y completa precisamente de los conceptos anteriormente tratados, la importancia de construir (estratégicamente) marcas poderosas Y de hacerlo a través de comunicación eficaz.

La “Y” incluida en la descripción del tema tratado en el ámbito docente es fundamental puesto que, en mi opinión personal, ambas áreas necesitan interrelacionarse. Por ello, el presente trabajo de investigación surge de una afirmación propia de mi experiencia profesional:

Sí, es posible crear valor para la marca a través de comunicación eficaz.

La mirada cortoplacista en busca del “pan para hoy” ha protagonizado gran parte de las acciones de comunicación de los últimos años. Sin embargo, en el mismo período (bajo la misma situación de crisis), algunas marcas han mantenido una estrategia de comunicación basada en fortalecer la marca, movidas por la creencia de que sólo una marca fuerte puede permitir alcanzar el beneficio empresarial sostenible (“pan para mañana”). El objetivo de esta investigación es estudiar la relación entre ambas áreas. Es decir, analizar cómo se puede reforzar una marca a través de comunicación y alcanzar al mismo tiempo resultados de negocio inmediatos con dicha comunicación. Conseguir “pan para hoy y pan para mañana”.

Convertir esta afirmación en un objetivo de investigación requiere profundizar en los conceptos de construcción de marca y de eficacia de comunicación. Para hacerlo de forma completa es necesario ofrecer una perspectiva que incluya tanto las corrientes

académicas como muestras de la práctica profesional (“aquí y ahora”). Además, supone realizar un largo trayecto de análisis ante el que se abrirán otros tantos interrogantes relacionados con ámbitos de estudio más concretos y tratar de alcanzar una meta ambiciosa, un paso evolutivo tanto a nivel académico como útil en el ámbito profesional. Determinar cuáles son las características de la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas.

En ello consiste esta tesis.

En los apartados incluidos a continuación podremos profundizar en este objetivo, en la estructura que seguirá el trabajo de investigación en su intento de resolverlo y en la metodología que se utilizará para hacerlo.

0.1. Hipótesis del trabajo de investigación

Según lo argumentado anteriormente, la presente investigación nace de la inquietud personal de la autora al observar y vivir en primera persona la incidencia de la evolución en el ámbito de la comunicación hacia la medición de resultados. Evaluar los resultados reales o potenciales (vía pre-test) de una acción de comunicación es, desde hace ya muchos años, una práctica profesional que, bien utilizada e interpretada, puede ofrecer valiosos aprendizajes. Sin embargo, lo que probablemente sea el mejor indicador del efecto de la comunicación, las emociones, todavía no es medible (aunque se esté trabajando en ello) y la “fiebre” por la medición (Devon, James, Brown, & Hilton, 2014) parece estar haciendo olvidar que lo que es fácil de medir no es siempre lo más importante.

Hoy en día existen múltiples resultados de comunicación medibles. Reacciones inmediatas que pueden seguirse minuto a minuto. “El” dato a incluir como aval de eficacia de cada euro invertido. Pero... ¿En qué lugar queda la construcción de marca? ¿La “fiebre” por la medición de la eficacia puede estar llevando al “pan para hoy pero hambre para mañana”?

Las marcas construyen el mañana de las empresas. Y las empresas lo saben.

Las empresas, por supuesto, deben poder vender hoy para llegar a mañana pero deben ir creando ese mañana. En caso contrario, un competidor lo hará. En la trinchera de producto se pueden ganar batallas, pero las grandes guerras sólo pueden liderarlas las marcas. Y eso, a pesar de que las empresas también lo saben, a menudo parecen haberlo olvidado envueltas en la tendencia hacia la medición de la eficacia. Hacia los resultados.

Probablemente la crisis económica (especialmente la nacional) ha agudizado lo que casi podría llamarse “obsesión” por el dato inmediato. Pero incluso durante estos duros años pueden verse claros ejemplos de marcas que han reaccionado a la vulnerabilidad de mercado reforzando su marca. Construyendo su marca. Y han conseguido ganar su guerra. Estas marcas (también) han hecho comunicación eficaz. Muestra de ello es la presencia de múltiples campañas que, construyendo marca, han sido reconocidas como ejemplos de comunicación eficaz al demostrar los resultados obtenidos ante un jurado externo y multidisciplinar. Campañas que han sido galardonadas con un premio a la eficacia.

Los premios a la eficacia, según se ha demostrado en anteriores investigaciones realizadas (Twose, 2005); (Binet & Field, 2008); (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011); (Binet & Field, 2012), constituyen una fuente fiable (y extrapolable) para analizar las características de la comunicación eficaz. La presencia de todas las categorías de mercado, de todas las disciplinas de comunicación y de campañas realizadas con todo tipo de presupuestos convierten a los casos inscritos y galardonados en los premios a la eficacia en una muestra representativa de la comunicación realizada en un año y país concreto.

El objetivo de nuestra investigación es demostrar cómo se puede reforzar una marca a través de comunicación y alcanzar al mismo tiempo resultados de negocio inmediatos con dicha comunicación. Para ello, se analizarán (por primera vez) los casos galardonados en los Premios Eficacia españoles como base empírica para aportar información representativa y fiable en el estudio de las características de la comunicación persuasiva eficaz “aquí y ahora”. Su estudio permitirá contrastar nuestras hipótesis de trabajo, nacidas de las siguientes reflexiones:

... La comunicación que ayuda a la creación de valor de marca, al mantenimiento o refuerzo de la marca en la mente del consumidor, puede ser eficaz al mismo tiempo. Fortalecer la marca a través de comunicación puede permitir alcanzar tanto resultados positivos sobre la propia marca a nivel de percepción como resultados (medibles y demostrables) en métricas de negocio. La comunicación orientada a fortalecer la marca puede ofrecer a la empresa la posibilidad de obtener “pan para hoy y pan para mañana”, la oportunidad de ir más allá de las acciones tácticas basadas únicamente en el resultado inmediato.

Hipótesis 1: La construcción de marca en comunicación es eficaz.

... La comunicación que ayuda a la construcción de marca tiene características particulares respecto al resto de comunicación. Las campañas que ayudan a fortalecer la marca cuentan con mayor foco estratégico en el mensaje ofrecido. Se basan en una propuesta de marca, en un mensaje que pueda implicar emocionalmente al receptor. No tratan de incitar a la compra de forma directa (promociones, descuentos, comparativas,...) ni solicitan ningún tipo de acción inmediata en entorno *online* (compartir, suscribir, facilitar datos,...) sino que buscan mayor diferenciación y predisposición emocional hacia la marca como palanca de persuasión.

Hipótesis 2: La comunicación que construye marca es identificable y cuenta con características concretas.

... Para construir marcas poderosas a través de comunicación persuasiva es necesario invertir en publicidad. La división de la comunicación persuasiva por canales en lugar de por disciplinas dificulta la integración de comunicación para construir marcas fuertes. La comunicación publicitaria puede realizarse a través

de canales tradicionales (TV, prensa, radio,...) o a través de internet. La publicidad es la principal disciplina de comunicación persuasiva y se define por ser cualquier forma de presentación, promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un emisor identificado, pagada y no personal (Kotler & Keller, 2007). Es decir, la disciplina no está sujeta a ningún tipo de canal. Sin embargo, el sector de la comunicación publicitaria se está dividiendo entre agencias de publicidad y agencias digitales/de comunicación *online* (que ofrecen en este canal servicios vinculados tanto con la publicidad como con la promoción de ventas y el marketing directo) y dicha división dificulta a menudo la correcta integración publicitaria de las campañas.

Hipótesis 3: La publicidad es la disciplina que contribuye de forma más eficaz a la construcción de marcas poderosas.

... La televisión era, es y seguirá siendo (como mínimo en los próximos años) el medio principal para la creación y consolidación de marcas orientadas a un público amplio. Es el medio que posibilita mayor cobertura y los resultados de las campañas difundidas en él lo acreditan como un medio altamente eficaz. En los últimos años la prensa sectorial ha ido generando una corriente de opinión negativa hacia la televisión, matándola como medio “rey”⁴ y orientando la cesión de su trono hacia internet. Sin poner en duda que los canales *online* permiten complementar el efecto de la publicidad televisiva tanto a través de reforzar el impacto publicitario (publicidad *online*) como a través de otras disciplinas no

⁴ Algunos ejemplos de artículos publicados durante los últimos años que auguraban la decadencia de la televisión: La televisión ha muerto, larga vida al video online. (20 de Agosto de 2012). *Marketingdirecto.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/la-television-ha-muerto-larga-vida-al-video-online/>; Publicidad en televisión ¿en decadencia? (28 de Junio de 2011). *Altonivel*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/10912-publicidad-en-television-en-decadencia.html>; La publicidad en televisión ha muerto ¡larga vida a las nuevas pantallas! (11 de Diciembre de 2014). *Roastbrief*. Obtenido de <http://www.roastbrief.com.mx/2014/12/la-publicidad-en-television-ha-muerto-larga-vida-a-las-nuevas-pantallas>; Publicidad online: internet supera a la televisión en Reino Unido. (27 de Mayo de 2010). *PuroMarketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/66/6466/online-internet-supera-television-reino-unido.html>; La tendencia que viene arrasando: el vídeo online ya supera a la televisión en Estados Unidos. (24 de Abril de 2014). *PuroMarketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/47/22080/tendencia-viene-arrasando-video-online-supera-television-estados-unidos.html>

orientadas a construcción de marca sino a resultados directos, la eficacia de la televisión en la consecución de resultados “masivos” de comunicación debería seguir siendo indudable (no solo en la actualidad sino también durante los próximos años).

Hipótesis 4: La TV sigue siendo el medio más destacado para difundir campañas orientadas a fortalecer la marca ante un público amplio.

... La constante búsqueda de la justificación de la inversión realizada en comunicación a través de “datos” tan inmediatos como sea posible y la creciente multiplicidad de posibilidades de medición conducen a una visión fragmentada y racionalizada de la comunicación. Por un lado, las metodologías de pre-test de comunicación actuales siguen favoreciendo una racionalización que no se corresponde con la respuesta real de la comunicación (a pesar de que el sector trabaja en busca de elementos de medición de las emociones, hoy en día todavía las herramientas de *neuromarketing* disponibles son escasas). Por otro lado, no existe una medida única para determinar la eficacia de la comunicación tal como la recibe (o recibiría en caso de ser proyectivo) el consumidor. Es decir, una eficacia global contemplando la recepción de impactos a través de distintos puntos de contacto. Desglosando qué tipo de aportación y objetivos cumple cada medio. Ayudando a priorizar resultados en función de objetivos (puesto que lo importante y lo fácilmente medible no siempre se corresponde).

Hipótesis 5: La “necesidad” de que los resultados de la comunicación sean medibles de la forma más inmediata posible a menudo dificulta la realización de comunicación de marca.

... La comunicación que ayuda a la construcción de marca debe ser vista como una inversión ya que su principal objetivo debería ser la búsqueda del beneficio

de la empresa. La orientación al *ROI* (retorno de inversión) no implica mayor eficacia (puesto que una inversión menor favorece un mayor *ROI* pero eso no significa que los resultados alcanzados sean sostenibles en el tiempo para la empresa), al igual que las promociones en precio no suponen mayores beneficios (en la mayoría de ocasiones, favorece mucho más el beneficio empresarial sostenible en el tiempo la reducción de la sensibilidad al precio que una promoción de precio que puede provocar descenso de ventas en el siguiente periodo y, por lo tanto, desfavorecer los márgenes de beneficio). La comunicación orientada a fortalecer la marca ayuda a hacer sostenible a la empresa en el tiempo, en términos de beneficio.

Hipótesis 6: La comunicación que ayuda a la construcción de marca es la que mejor conduce a un beneficio empresarial sostenible en el tiempo.

A continuación se indica qué estructura seguirá la investigación en su búsqueda de dar respuesta a las hipótesis formuladas.

0.2. Estructura y partes del trabajo de investigación

El presente trabajo de investigación consta de tres partes.

En la primera parte (PARTE I), orientada al concepto de *marca*, se estudiará cómo se construyen marcas poderosas, incluyendo ejemplos de ayudas estratégicas (herramientas de planificación estratégica) creadas y utilizadas en el ámbito profesional para guiar los pasos en la construcción de marca.

En la segunda parte (PARTE II), orientada al concepto de *comunicación eficaz*, se estudiará cómo se mide la eficacia en comunicación desde el punto de vista teórico y se definirán las características de las campañas que han sido reconocidas como las más eficaces de España durante la última década (campañas galardonadas con un Premio EFI entre 2006 y 2014). Es decir, cómo son las campañas eficaces “aquí y ahora” (desde la perspectiva de la práctica profesional) y cuáles son sus resultados.

Por último, en la tercera parte (PARTE III), se analizarán separadamente las campañas que han sido reconocidas como altamente eficaces (integrantes del palmarés de los Premios EFI) y que más se orientan a la construcción o mantenimiento de la fortaleza de la marca. Tras dicho análisis se estudiarán sus características y resultados de forma comparativa con el resto de campañas reconocidas por su eficacia demostrada para poder llegar a definir cómo son las campañas eficaces más orientadas a la construcción de marca y cuáles son sus resultados. Fruto de este análisis se obtendrán las conclusiones que permitan revisar las hipótesis iniciales.

A continuación se esquematiza la estructura de esta tesis, destacando la complementación teórica y empírica a lo largo de toda la investigación (fundamento teórico y contraste o complemento basado en la práctica profesional “aquí y ahora”). Posteriormente, se incluye mayor descripción del contenido de cada una de las partes y sus correspondientes capítulos.

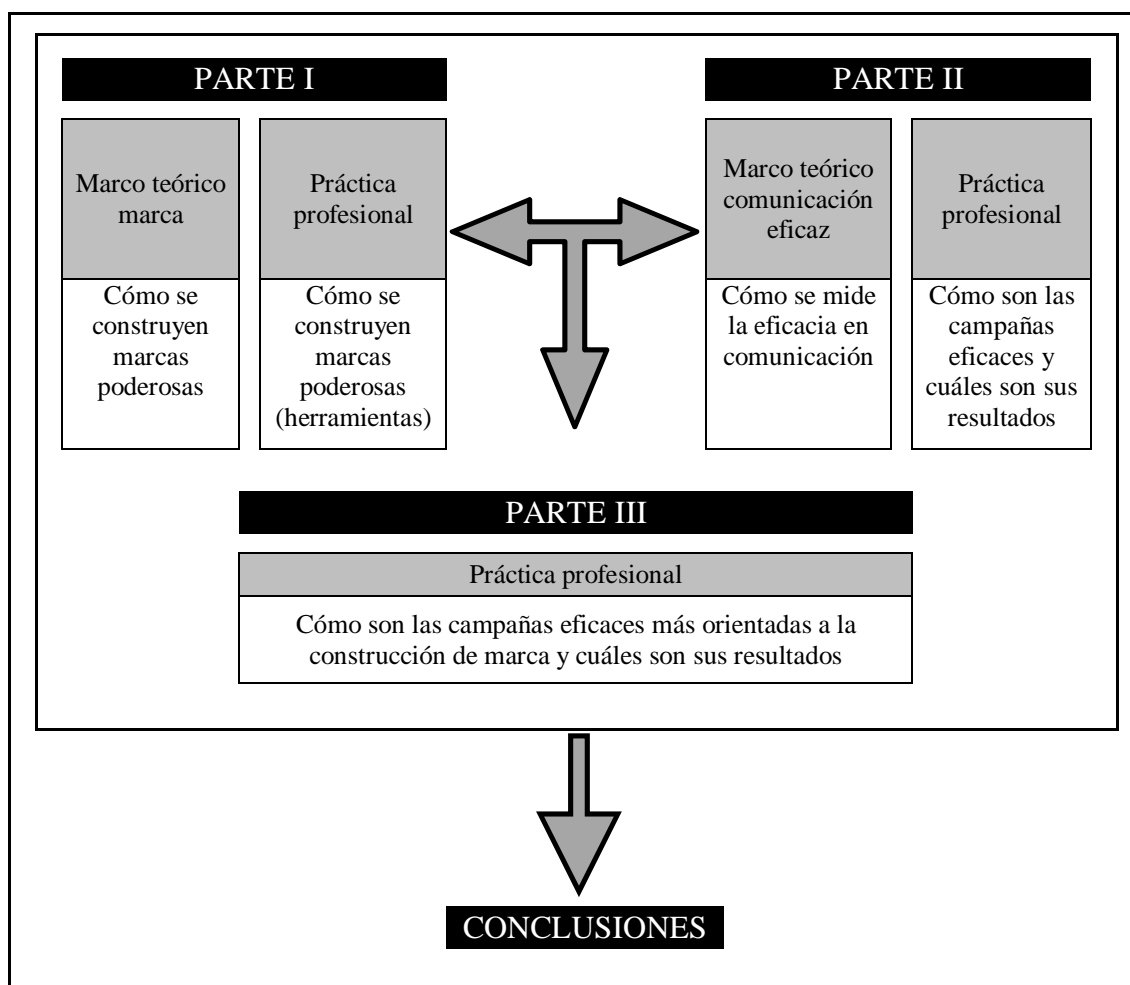


Figura 01. Esquema del trabajo de investigación. Fuente: Elaboración propia.

En la primera parte (**PARTE I. LA MARCA Y EL VALOR DE LA MARCA**), se incorpora un primer capítulo introductorio y de contextualización. En él se realiza un pequeño recorrido histórico que lleva hasta la definición actual del término *marca* y se ofrece una visión panorámica sobre la importancia actual de la marca tanto desde el punto de vista del consumidor como desde el de las empresas (Capítulo 2: **Qué es la marca**).

En el Capítulo 3 (**Qué es el valor de marca**), se profundiza en el concepto de *valor de marca* tanto desde una perspectiva académica como a través del repaso de los métodos utilizados para calcularlo hoy en día, incluyendo una de las herramientas más valoradas a nivel internacional, la fórmula *Interbrand*.

Estos dos capítulos iniciales asientan la importancia fundamental de la marca en el entorno económico actual y apuntan la necesidad de construir marcas poderosas. En el Capítulo 4, **Principios para construir marcas poderosas**, se realiza un completo análisis académico sobre cuáles son los principios esenciales para la construcción de marcas sólidas y poderosas establecidos por los grandes teóricos de la comunicación persuasiva. Tras delimitar los ocho principios esenciales, éstos se analizan uno a uno incluyendo no sólo la perspectiva académica sino una aproximación en el mundo de la práctica profesional de cómo se trabaja cada uno de dichos principios a través de distintas herramientas de planificación estratégica registradas por agencias de publicidad, consultoras de marca y empresas anunciantes (Ogilvy, Bates, Heineken, JWT, Added Value, Grey,...).

La estructura de análisis de los ocho principios se ha guiado por los conceptos tratados en cada parte de esta tesis. Así, los primeros cinco principios (principios conceptuales de la marca) se desarrollan dentro del Capítulo 4. Como cierre de la primera parte (bajo el concepto *marca*), se incluye un capítulo correspondiente también a un principio esencial en la construcción de marcas poderosas pero que, al no ser inherente a la propia marca, merecía ser tratado a parte de las anteriores: **El responsable de la construcción de la marca** (Capítulo 5). En los dos apartados de este capítulo, se ofrece una perspectiva completa sobre los sujetos que inciden tanto en la gestión interna de la marca (ámbito empresarial) como en la gestión externa de la misma (agencias de publicidad), destacando la evolución histórica de su implicación y el distinto alcance de

su responsabilidad sobre la comunicación o mensajes que ofrecerá la marca al consumidor. Los últimos dos principios para la construcción de marcas poderosas aluden al concepto de comunicación y, por ello, son tratados en la segunda parte de esta tesis. La división según conceptos de los ocho principios esenciales para construir marcas poderosas se esquematiza en la siguiente Tabla:

Tabla 01. Esquema de los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas según conceptos. Fuente: Elaboración propia.

PRINCIPIOS CONCEPTUALES DE LA MARCA	PRINCIPIO DE GESTIÓN DE LA MARCA	PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN DE LA MARCA
1. Propuesta de marca 2. Identidad de marca 3. Posicionamiento de marca 4. Arquitectura de marca 5. Coherencia y consistencia de la marca	6. Responsable de la construcción de la marca	7. La comunicación de marca 8. La medición de la eficacia en comunicación

La segunda parte del trabajo de investigación, **PARTE II: LA COMUNICACIÓN Y LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN** se orienta al estudio de la evolución en la valoración de la comunicación persuasiva, progresivamente enfocada hacia la eficacia y hacia la medición de resultados. En esta parte, al igual que en la anterior, se incorpora un primer capítulo introductorio a la comunicación publicitaria y a la publicidad estratégica a modo de contexto (Capítulo 7: **La comunicación de marca**). En este capítulo se ofrece también una visión panorámica sobre la creciente valoración del reconocimiento público de la eficacia en comunicación, los Premios a la Eficacia, considerados en los últimos años la tipología de premios más valorada por las empresas anunciantes.

Posteriormente, se realiza un estudio bajo perspectiva académica sobre **la medición de la eficacia en comunicación** (Capítulo 8), incluyendo análisis de los objetivos de comunicación, modelos de respuesta publicitaria y metodología de medición de la eficacia publicitaria. El estudio se complementa con información obtenida de la práctica profesional sobre fuentes de medición de eficacia y elementos de medición

especialmente aplicados al entorno *online* (todavía poco presentes en la literatura académica).

En el Capítulo 9, **parámetros de la comunicación reconocidamente eficaz**, se incluye un detallado estudio sobre las características con las que cuenta la comunicación reconocidamente eficaz bajo una perspectiva totalmente basada en la práctica profesional. Para la elaboración de dicho capítulo se han analizado todos los casos galardonados en España con Premios a la Eficacia (Premios EFI) entre los años 2006 y 2014 siguiendo la metodología aplicada por Les Binet y Peter Field en su obra “*Marketing in the Era of Accountability*”⁵ (Binet & Field, 2008).

Por último, tras el estudio de la marca y de los pilares para construir marcas poderosas realizado en la primera parte y el análisis de la comunicación y la medición de la eficacia de la comunicación llevado a cabo en la segunda parte, entramos en la tercera parte del documento de investigación, donde se trabaja la confluencia de las dos anteriores: **PARTE III. LA CREACIÓN DE VALOR DE MARCA A TRAVÉS DE COMUNICACIÓN EFICAZ.**

En el Capítulo 11 (**Cómo es la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas**) se estudian los casos galardonados con un Premio EFI que cuentan con mayor orientación a construcción de marca (el TOP 20% según valoración en *Brand Report Card*) (Keller, Apéria, & Georgsson, 2012), comparándose su tipología con la del resto de casos en todos los principios esenciales de construcción de marca.

Tras el análisis comparativo se establecen las **conclusiones** resultantes, entrecruzándolas con las hipótesis iniciales. Finalmente, considerando la importancia de los dos temas de base (crear valor para la marca y realizar comunicación eficaz) y la necesidad de su interrelación, se orientan posibles **líneas de investigación futura** que puedan contribuir tanto a aportar firmeza en el ámbito académico como a ayudar en el día a día de la práctica de comunicación en el ámbito profesional (Capítulo 12).

⁵ En el siguiente apartado, “0.3. Metodología utilizada” se detalla y referencia ampliamente la metodología utilizada en la investigación.

En este breve apartado han tratado de apuntarse a grandes rasgos los temas incluidos en el trabajo de investigación. Sin embargo, el planteamiento y contenido concreto de cada una de las partes se encuentra mayormente detallado en un capítulo introductorio realizado para cada una de ellas: Planteamiento PARTE I (Capítulo 1), Planteamiento de la PARTE II (Capítulo 6) y Planteamiento de la PARTE III (Capítulo 10).

La gran amplitud de fuentes documentales consultadas queda recogida en el Capítulo 13, **Bibliografía**, incluyendo en él tanto las obras literarias como las publicaciones científicas y recursos *online* utilizados durante el trabajo de investigación.

Los **Anexos** constituyen el último capítulo⁶. En ellos se han incluido las tablas dinámicas utilizadas en el estudio empírico de cada uno de los casos galardonados con un Premio Eficacia en España (Premio EFI) entre 2006 hasta su última edición a día de hoy (2014), agrupando por áreas temáticas la información Excel para facilitar su lectura y comprensión (Capítulo 14).

0.3. Metodología utilizada

El enfoque disciplinar de esta investigación se ha fundamentado en el estudio de la marca y de la eficacia en comunicación. El trabajo realizado para la elaboración del marco teórico se ha centrado en la búsqueda, recopilación, ordenación, síntesis e identificación de los aspectos más importantes a destacar de cara a la resolución de las hipótesis planteadas a través de investigación documental: bibliográfica, hemerográfica e Internet⁷.

⁶ Entrega en formato digital (CD adjunto)

⁷ El tema de estudio y su clara orientación empírica (“aquí y ahora”) ha merecido otorgar una gran importancia a las principales referencias en publicaciones científicas sectoriales internacionales por ser grandes catalizadoras de las tendencias de futuro (especialmente *Journal of Advertising*, *Journal of Advertising Research*, *Admap*, *Journal of Marketing Research*, *International Journal of Advertising*) y a una de las principales bases de datos *online* de la industria de la comunicación persuasiva, con múltiples artículos y estudios exclusivos: *World Advertising Research Center (WARC)*. Los *Libros de la Eficacia* (publicados por Grupo Consultores y facilitados en la ceremonia de entrega de cada edición de los Premios EFI) han constituido la principal muestra de investigación, complementados con los casos originales

De ese modo, las hipótesis marcan la exploración que va a realizarse en el estudio, de cara a su confirmación o verificación al final del mismo.

La utilización del método analítico-interpretativo ha permitido descomponer y analizar los principios para construir marcas poderosas. El método hipotético-deductivo es el procedimiento que nos ha permitido complementar las formulaciones teóricas aportadas a lo largo de la primera parte del trabajo y en los capítulos iniciales de la segunda, con la práctica profesional (basada en el estudio de casos de comunicación reconocidamente eficaz), para obtener nueva información y posibilitar la concreción de los parámetros que caracterizan a la comunicación eficaz y, especialmente, a la comunicación que, siendo también eficaz, ayuda a construir o mantener la fortaleza de la marca.

Para el estudio empírico de la práctica profesional se ha utilizado tanto la metodología cuantitativa como la cualitativa:

- Con el fin de analizar los parámetros que caracterizan a la comunicación eficaz, se han estudiado cuantitativamente las características de las campañas reconocidamente eficaces. El reconocimiento de su eficacia viene dado por la selección de la muestra, puesto que los casos analizados, en total más de 1.200, bien han participado en los premios IPA *Effectiveness Awards* (UK) o bien han sido merecedores de un Premio a la Eficacia (España).

“Si se pretende determinar frecuencias y cuantificar las variables, el mejor enfoque es el cuantitativo, con el propósito de lograr una representación precisa y sintetizar los resultados presentándolos en cifras” (Roca & Mensa, 2009, pág. 12)

La técnica principal del estudio la constituye un análisis de contenido (Yin, 2009) construido a partir de la clasificación de los datos contenidos en los *case study* ganadores de los Premios EFI y la estructuración de la información

presentados al jurado para posibilitar un estudio más profundo (facilitados por la organización, con exclusión de aquellos casos considerados “Confidenciales” en el momento de realizar la inscripción).

recolectada. El análisis de contenido es una herramienta de investigación que permite analizar el tema de estudio de forma no intrusiva, identifica tendencias y proporciona un método objetivo, sistemático y cuantitativo (Yale & Gilly, 1998). En relación al concepto de análisis de contenido, algunos críticos lo denominan metodología o método (Thayer, Evans, McBride, Queen, & Spyridakis, 2007); (Wimmer & Dominick, 1996), otros técnica, conjunto de técnicas, técnica de investigación o técnica de recogida de información, técnica de estudio, técnica de clasificación (Bardin, 1989); (Clemente & Santalla, 1991); (Krippendorf, 1997) y, finalmente, de procedimiento o conjunto de procedimientos (Piñuel & Gaitán, 2000).

- Con el fin de poder determinar cuáles de los casos premiados se orientaban mayormente a la construcción o mantenimiento de la fortaleza de la marca se ha estudiado cualitativamente el contenido de las campañas galardonadas con un Premio EFI durante los años comprendidos en el estudio (2006-2014).

“Si se precisa descubrir el por qué, es decir, el significado de la acción, es preferible el uso del cualitativo, ya que su metodología es interpretativa. En resumen, si el objetivo es la cantidad de veces que se realiza una acción, se seleccionará la opción del cuantitativo; pero, si se quieren conocer las razones de esa actividad, entonces será cualitativo”. (Roca & Mensa, 2009, pág. 13).

Actualmente existe un amplio reconocimiento de la investigación cualitativa como enfoque válido y valioso (Creswell, 2007); (Eisenhardt, 1989); (Morgan & Smirchich, 1980); (Carroll & Swatman, 2000); (Weber, 2004). La investigación cualitativa es aplicable a una gran variedad de paradigmas de investigación (positivista, enfoque interpretativo y crítico), dentro de los cuales hay muchos métodos de investigación, como los estudios de casos, los estudios de campo, la etnografía y la investigación de la acción. Denzin y Lincoln (2000) definen la investigación cualitativa como: *"Qualitative Research is a situated activity that locales the observer in the world. It consists of a set of interpretive, material practices that make the world visible. These practices transform the world into a series or representations, including fieldnotes, interviews, conversations, photographs*

and memos to the selfs. At this level, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world" (Denzin & Lincoln, 2000, pág. 3). En nuestro caso, la actitud metodológica de esta investigación coincide con esta intención: "*To generate a professional body of empirical knowledge*" (Strauss & Corbin, 1994, pág. preface VIII).

El sujeto de estudio de la investigación se compone, pues, de múltiples *case studies*. Por ello a continuación se estudian las características de la metodología de investigación a partir de *case studies* y, posteriormente, su aplicación al trabajo de investigación.

0.3.1. Características de la metodología de investigación a partir de *case studies*.

Un caso de estudio (*case study*) es, según Yin (Yin, 2003), un evento, una entidad, un individuo o una unidad de análisis utilizada para investigar empíricamente un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real utilizando múltiples fuentes de evidencia.

Anderson (1999) considera que los casos de estudio ayudan a descubrir cómo y por qué ocurren las cosas, permitiendo investigar la realidad contextual y las diferencias entre lo planificado y lo sucedido (entre la teoría y la realidad). Según Patton (1987), el uso de *case studies* para investigar un problema o un área de interés en profundidad es particularmente apropiado y útil.

La investigación a través de *case studies* puede pivotar sobre un solo caso (cuando éste resulta ser altamente particular o único y siempre que se pueda acceder a mucha información sobre él) o sobre múltiples casos (Yin, 2003). En el presente trabajo, según lo comentado con anterioridad, se realizará una investigación múltiple de casos.

La metodología de investigación a partir de *case studies* tiene, al igual que el resto de metodologías, ventajas e inconvenientes. Como inconvenientes destacan algunas

críticas recibidas como la falta de rigor científico o de fiabilidad y la dificultad de mostrar generalizaciones (Johnson D. , 1994). Sin embargo, sus fortalezas también cuentan con un alto reconocimiento en el ámbito de la literatura académica, destacando entre ellas el hecho de permitir una visión holística de cierto fenómeno a través de ofrecer una visión completa desde muchas fuentes de evidencia y permitir el estudio de procesos dinámicos (Gummersson, 1991).

Katherine Eisenhardt (1989), desde la Universidad de Stanford, describía en su publicación “*Building Theories from Case Study Research*” el proceso de teoría inductiva utilizando *case studies* para llegar a conclusiones y apoyaba este enfoque de investigación como especialmente apropiado en nuevas áreas temáticas. Según la autora, el desarrollo de teoría es la actividad principal de la investigación pero ésta debe estar íntimamente conectada con la realidad empírica para permitir el desarrollo de una teoría válida, con posibilidad de ser testada y relevante (Glaser & Strauss, 1967). La teoría resultante del estudio a través de *case studies* es generalmente nueva, comprobable, y empíricamente válida. Los criterios clave para evaluar este tipo de investigación son la coherencia lógica y que las deducciones estén basadas en pruebas evidentes.

En su artículo, Eisenhardt, estudia las aportaciones realizadas por diversos autores a la investigación a través de *case studies* y, tras concluir que ninguna de ellas establece un claro mapa para construir teoría a través de este tipo de investigación, lo propone en su estudio. El mapa del proceso de Eisenhardt sintetiza el trabajo previo realizado en método cualitativo (Miles & Huberman, 1984), el diseño de investigación a través de *case studies* (Yin, 1981 y 1984) y la teoría que se ha construido alrededor de él (Glaser & Strauss, 1967), resumiendo en ocho pasos el proceso de construcción de teoría a partir de la investigación de *case studies*:

Tabla 02. *Process of Building Theory from Case Study Research.* Fuente: Eisenhardt, K. *Building Theories from Case Study Research* (Oct., 1989). *The Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 4, pág. 533.

<i>Step</i>	<i>Activity</i>	<i>Reason</i>
<i>Getting Started</i>	<i>Definition of research question</i>	<i>Focuses efforts</i>
	<i>Possibly a priori constructs</i>	<i>Provides better grounding of construct measures</i>
<i>Selecting Cases</i>	<i>Neither theory nor hypotheses</i>	<i>Retains theoretical flexibility</i>
	<i>Specified population</i>	<i>Constrains extraneous variation and sharpens external validity</i>
	<i>Theoretical, not random, sampling</i>	<i>Focuses efforts on theoretically useful cases- i.e., those that replicate or extend theory by filling conceptual categories</i>
<i>Crafting Instruments and Protocols</i>	<i>Multiple data collection methods</i>	<i>Strengthens grounding of theory by triangulation of evidence</i>
	<i>Qualitative and quantitative data combined</i>	<i>Synergistic view of evidence</i>
	<i>Multiple investigators</i>	<i>Fosters divergent perspectives and strengthens grounding</i>
<i>Entering the Field</i>	<i>Overlap data collection and analysis, including field notes</i>	<i>Speeds analyses and reveals helpful adjustments to data collection</i>
	<i>Flexible and opportunistic data collection methods</i>	<i>Allows investigators to take advantage of emergent themes and unique case features</i>
<i>Analyzing Data</i>	<i>Within-case analysis</i>	<i>Gains familiarity with data and preliminary theory generation</i>
	<i>Cross-case pattern search using divergent techniques</i>	<i>Forces investigators to look beyond initial impressions and see evidence thru multiple lenses</i>
<i>Shaping Hypotheses</i>	<i>Iterative tabulation of evidence for each construct</i>	<i>Sharpens construct definition, validity, and measurability</i>
	<i>Replication, not sampling, logic across cases</i>	<i>Confirms, extends, and sharpens theory</i>
	<i>Search evidence for "why" behind relationships</i>	<i>Builds internal validity</i>
<i>Enfolding Literature</i>	<i>Comparison with conflicting literature</i>	<i>Builds internal validity, raises theoretical level, and sharpens construct definitions</i>
	<i>Comparison with similar literature</i>	<i>Sharpens generalizability, improves construct definition, and raises theoretical level</i>
<i>Reaching Closure</i>	<i>Theoretical saturation when possible</i>	<i>Ends process when marginal improvement becomes small</i>

0.3.2. Aplicación de la metodología de investigación a partir de *case studies* al trabajo de investigación.

En la elaboración del presente trabajo se han tenido en cuenta los pasos establecidos en el proceso de construcción de teoría desde la investigación de *case studies* de Eisenhardt (1989). El proceso aplicado ha sido el siguiente:

1. *Getting Started*: Hipótesis iniciales y análisis del marco teórico sobre los conceptos de marca y comunicación (especialmente centrado parámetros de construcción de marca y características de la comunicación eficaz desde un punto de vista académico).
2. *Selecting Cases*: La muestra seleccionada son los casos de comunicación que han sido ganadores de un premio a la eficacia (Premio EFI), en España, desde 2006 hasta 2014⁸. Es decir, los casos que han demostrado su eficacia en comunicación y han merecido un reconocimiento profesional por ella durante los últimos nueve años en territorio nacional. Todos los casos analizados pueden ser consultados en los Libros de la Eficacia, publicados anualmente por Grupo Consultores tras la ceremonia de entrega de los premios.
3. *Crafting Instruments and Protocols*: Para realizar el análisis de los casos de comunicación eficaz en España se ha utilizado principalmente la metodología con la que Les Binet y Peter Field (2008) estudiaron los 880 *case studies* presentados a los IPA *Effectiveness Awards* entre 1998 y 2007. La asociación IPA (*Institute of Practitioners in Advertising*), se creó en UK en 1917 y, desde entonces, es una autoridad internacional en el ámbito de la comunicación publicitaria. Sus premios a la eficacia fueron creados en 1980. Desde 1998, la asociación recoge, codifica y tabula todos los datos incluidos en los casos que participan en estos premios y, a lo largo de los años, con ellos se ha creado la mayor base de datos de comunicación eficaz del mundo, el IPA *DataBANK*. Hasta el momento, cuatro

⁸ A pesar de que la primera edición de los Premios EFI fue en 1997, las categorías contempladas en las ediciones iniciales fueron modificadas en 2006. Desde 2006 hasta la actualidad se han mantenido constantes. Por dicho motivo y debido a la necesidad de poder comparar la información contenida en los casos a lo largo de los años, la muestra ha contemplado los Premios a la Eficacia en las categorías de Comunicación Comercial y Responsabilidad Social desde su edición 2006 hasta su última edición a fecha de hoy, la de 2014 (las campañas ganadoras de un Premio EFI 2015 no se conocerán hasta el 29/10/15, fecha posterior a la entrega de esta investigación).

estudios han utilizado los datos de los casos presentados a los *IPA Effectiveness Awards*:

- “*Driving Top-Line Growth*” (2005), de Dominic Twose, *Global Head of Knowledge Management* en Millward Brown. En este estudio se analizaron 52 casos ganadores de los *IPA Effectiveness Awards* durante diez años y se establecieron diez consejos para ayudar a crecer a una marca. Se trata de una investigación cualitativa en la que no se utilizó como fuente el *IPA DataBANK*.
- “*Marketing in the Era of Accountability*” (2008), de Les Binet (Director Europeo de DDB Matrix) y Peter Field (Consultor de Marketing y, anteriormente, *planner* publicitario en BMP y AMV.BBDO). Su estudio es probablemente el mayor meta-análisis sobre la temática de comunicación eficaz jamás realizado, siendo su base muestral los 880 *case studies* que participaron en los *IPA Effectiveness Awards* entre 1998 y 2007. La intención de la investigación se refleja claramente en la introducción de la misma:

“They will draw chiefly on the IPA DataBANK of effectiveness case studies – not in an anecdotal, qualitative sense (as is usually the case), quoting cases selectively that fit an argument, but quantitatively, drawing robust conclusions from the body of cases. Throughout, the objective will be to extract the lessons for the future from the case studies. Where relevant, findings are used to validate authoritative academic and consultancy research” (Binet & Field, 2008, pág. 2)

- “*New Models of Marketing Effectiveness*” (2011), de Kate Cox (MPG Media Contacts y miembro del *IPA Strategic Planning Leaders Council*), John Crowther (*Strategy Director* en Publicis Londres), Tracy Hubbard (*Research Director* en I to I Research) y Denise Turner (MPG Media Contacts). En su estudio se analizan 256 casos participantes en los *IPA Effectiveness Awards* en base a los datos del *IPA DataBANK* poniendo un especial foco de atención en el entorno de medios o puntos de contacto utilizados en dichos casos, sus combinaciones y su relación con la eficacia de la comunicación.
- “*Advertising Effectiveness: The long and short of it*” (2012), de Les Binet y Peter Field. El nuevo estudio de estos autores es una actualización de su

investigación inicial “*Marketing in the Era of Accountability*” (2008), focalizado en la diferencia entre el corto plazo y el largo plazo en términos de efectividad y eficacia publicitaria. En este nuevo estudio se analizan casos concretos para ejemplificar las diferencias entre los resultados a corto y a largo plazo, centrándose en el estudio de los canales que posibilitan unos y otros efectos y, especialmente, en los riesgos de buscar la eficacia cortoplacista que favorece el entorno *online*. A pesar de ser una investigación basada en información cuantitativa, los autores únicamente publican ocho *case studies* como muestra del análisis realizado, sin incluir las fuentes cuantitativas del IPA *DataBANK*.

Para la realización de nuestra investigación se ha tenido como base metodológica y comparativa los dos estudios realizados en base a los datos incluidos en el IPA *DataBANK* siendo el más completo el primero (2008) y, por lo tanto, la principal referencia (según lo señalado anteriormente).

4. *Entering the Field*: La metodología de recopilación de datos utilizada ha seguido los parámetros creados por el IPA *DataBANK* a fin de posibilitar validación comparativa de resultados. Los elementos principales de medición establecidos por dicha entidad (y seguidos en las investigaciones mencionadas en el punto anterior) son⁹:
- *Business effects*: efectos sobre el negocio (crecimiento en ventas, en cuota de mercado, etc.)
 - *Intermediate effects*: efectos sobre la marca (notoriedad de marca, imagen, diferenciación, compromiso, etc.). Los autores del estudio de referencia (Les Binet y Peter Field) han evitado utilizar el término de *Brand Equity* en su estudio o elementos de análisis debido a su ambigüedad. Por dicho motivo tampoco se aludirá a él en nuestra investigación.
 - *Influence Model*: modelo de influencia o modelo de campaña utilizado (emocional, informativo, persuasivo, etc.)
 - *Creative Style*: estilo creativo del que hace uso la comunicación incluida en el caso (demostración de producto, humor, trozos de vida, testimoniales, etc.)

⁹ Los elementos de medición establecidos por el IPA *DataBANK* se encuentran explicados ampliamente en la introducción de cada apartado correspondiente en el Capítulo 9.

- Uso de medios de difusión: estudio de la cantidad y tipología de medios de comunicación utilizados por las campañas eficaces (TV, radio, prensa,...).
- *Integration Model*: clasificación en función del modelo de integración utilizado (sin integración, integración con foco publicitario, orquestación guiada por una idea de marca u orquestación orientada a la participación).

Además, en el trabajo de investigación se ha analizado también la identificación de los responsables de la realización del caso según sus cargos (tanto en el equipo de la agencia como en el equipo del anunciante) y se ha incluido un apartado sobre los “nuevos” elementos de medición de eficacia basados en datos provenientes del entorno *online* (no presentes en los estudios de los IPA *Effectiveness Awards* precisamente porque su influencia es muy reciente).

5. *Analyzing Data*: Tras establecer los parámetros de análisis, se han creado fichas para el estudio de cada *case study*. Dichas fichas (incluidas en los anexos) se han elaborado a partir de tablas dinámicas para favorecer la comparación multivariable. Además, para la elaboración del capítulo 11, se ha incluido como elemento de análisis de todos los casos EFI la ficha *Brand Report Card* (Keller, 2000), referenciada en el Capítulo 4 como elemento de comprobación para la creación de marcas poderosas.
6. *Shaping hypotheses*: En cada uno de los apartados correspondientes a la investigación de *case studies* se ha incluido un apartado de aprendizajes en el que se apuntan las principales conclusiones que es posible extraer gracias al análisis detallado y comparativo de cada área de estudio.
7. *Enfolding Literature*: Una característica esencial al construir nuevas teorías es la comparativa del análisis a través de *case studies* con los conceptos ya establecidos y con los emergentes, presentes en la literatura del sector analizado. En el Capítulo 11 del trabajo de investigación (comparativa entre los casos que han alcanzado mayor puntuación BRC -*Brand Report Card*- respecto al resto de casos), los aprendizajes y conclusiones obtenidas del análisis de la práctica publicitaria se contrastarán con las pautas académicas incluidas en el Capítulo 4, principios para

construir marcas poderosas. Dicha comparativa dará lugar a las conclusiones finales y será la base para contrastar las hipótesis iniciales.

8. *Reaching Closure*: Según Eisenhardt (1989), hay dos importantes cuestiones para llegar a cerrar un estudio a través de *case studies*: cuándo parar de incorporar casos y cuándo parar de iterar entre la teoría y los datos. En el presente trabajo, la respuesta al primer motivo queda claramente reflejada en la definición de la muestra. Se han incluido en el análisis todos los casos galardonados en los Premios Eficacia desde que se establecieron las categorías definitivas (en 2006) hasta la última edición de estos Premios hasta el momento (2014 –los premiados de la edición 2015 no se conocerán hasta la gala de entrega de premios prevista para el 29 de octubre de 2015), contemplando los premios en Comunicación Comercial (incluyendo Comunicación Comercial de bajo presupuesto) y los premios de la categoría de Responsabilidad Social por ser las mismas categorías que las analizadas en los estudios referenciales en base a los datos del IPA *DataBANK*. Respecto al segundo motivo, el cese de comparativa entre teoría y datos se ha establecido en función de las hipótesis a contrastar puesto que tanto el análisis de la literatura académica como el análisis de los casos de comunicación reconocidamente eficaz se orientan a mostrar la presencia de ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas y la posibilidad de construir o mantener la fortaleza de la marca (cimentada sobre dichos principios) a través de comunicación eficaz (estableciendo cuáles son sus características).

A continuación, según lo señalado anteriormente, se inicia la investigación preliminar en base al análisis de literatura académica. Dicho análisis ha sido enriquecido con aportaciones de la práctica profesional llevados a la actualidad. El apoyo, capítulo a capítulo, de la teoría con la práctica forma parte de la esencia de esta investigación puesto que el objetivo final se basa en ofrecer una visión global de cómo construir (y mantener) marcas poderosas (creación de valor de marca) y cómo poder hacerlo a través de comunicación eficaz (con resultados medibles que tengan impacto en las métricas de negocio). Es decir, cómo reforzar la marca y vender al mismo tiempo. Cómo realizar “*Comunicación de marca para vender*”.

PARTE I:
**LA MARCA
Y EL VALOR DE LA MARCA.**

PARTE I: LA MARCA Y EL VALOR DE MARCA.

1. PLANTEAMIENTO

Las marcas parecen omnipresentes. Nos rodean en nuestro exterior e incluso nos invaden en nuestro interior (si, como tanto se dice, somos lo que comemos, la verdad es que somos un porcentaje bastante alto de marcas). Stuart Crainer (1997) hace una interesante alusión a la importancia de las marcas en nuestra vida mostrando precisamente lo inimaginable e inquietante que resulta plantear la posibilidad de su total ausencia:

“Es interesante observar que, cuando un escritor de ficción científica quiere describir el horror robotizado de alguna sociedad imaginaria, una de las primeras cosas que hace es eliminar las marcas; a todo el mundo inquieta el absurdo clínico de cosas como ‘Aperitivo Uno’ o ‘Bebida Dos’ ” (Crainer, 1997, pág. 11)

Actualmente no sólo hablamos de marcas cuando pensamos en productos comerciales y servicios sino que se tratan como marcas los países, las regiones, las ciudades, los Juegos Olímpicos, las personas (diseñadores, cantantes, grupos musicales, deportistas de élite,...) e incluso se llegó al extremo de tratar como marca un conflicto bélico como el ataque de EE.UU. a Afganistán tras los atentados de Nueva York del 11 de Septiembre de 2001 (con un estudiado posicionamiento y un “*slogan*” que fue evolucionando en función de las necesidades gubernamentales o la respuesta de grupos sociales implicados: Guerra contra el Terrorismo, Justicia Infinita, Libertad Duradera,...).

En 2015 hay alrededor de 65 millones de marcas comerciales registradas en todo el mundo¹⁰ con un ritmo de crecimiento aproximado de un millón de marcas registradas nuevas cada año.

¹⁰ BrandZ *Top 100 most valuable global brands 2015*: Millward Brown. 27/5/15. Disponible en: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/2015>.

La inversión en publicidad realizada por las marcas sigue creciendo a nivel global. ZenithOptimedia estima que la inversión publicitaria mundial alcanzará los 554.000 millones de dólares en 2015 (crecimiento del 4% respecto al año anterior) y que en 2016 acelerará su ritmo de crecimiento hasta un 5% impulsado por los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro y las elecciones presidenciales de EE.UU.¹¹

En España, tras años de dura crisis económica y de grandes descensos en las inversiones realizadas por las marcas, el negocio publicitario ve la luz al final del túnel. En los seis primeros meses de 2015 la inversión publicitaria en medios convencionales ha supuesto cerca de 2.000 millones de euros, situándose como el país de la UE con mayor crecimiento en inversión publicitaria en 2015 (+6,9% según el informe anual de Carat).¹²

Omnipresencia, ampliación de categorías con presencia de “marca”, crecimiento continuo de número de marcas comerciales registradas, mantenimiento de altas cifras de inversión en publicidad, cuidado constante de cada una de dichas marcas... tanto esfuerzo aplicado parece indicar que cuidar las marcas debe valer la pena. ¿Por qué? Por dos motivos básicos indisolublemente relacionados:

- Por lo que aportan a la empresa
- Por lo que aportan al consumidor

Pero es lógico evidenciar que no todas las marcas aportan lo mismo, que no todas las marcas tienen el mismo *valor*.

El concepto de *valor de marca* resume en una cifra concreta el poder económico que concentra una marca. En los últimos 20 años este concepto se ha convertido en una variable de gran importancia en el ámbito de la gestión empresarial puesto que, en muchos casos, la marca se ha convertido en el principal activo de las empresas productoras.

¹¹ El negocio publicitario mundial alcanzará los 554.000 millones de dólares en 2015. (18 de Septiembre de 2015). *El Publicista*. Obtenido de http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=22558&id_seccion=487&PHPSESSID=6ead9a187f53f5304a15572556199c30

¹² España es el país de la UE con mayor crecimiento en inversión publicitaria en 2015 y 2016. (21 de Septiembre de 2015). *El Periódico de la Publicidad*. Obtenido de <http://www.periodicopublicidad.com/Agencias/13602/Espana-es-el-pais-de-la-UE-con-mayor-crecimiento-en-inversion-publicitaria-en-2015-y-2016/>

El poder de la marca se vincula fuertemente con los resultados económicos y las posibilidades de futuro de las compañías. Por este motivo, los anunciantes acuden cada vez con mayor frecuencia a profesionales del marketing y de la comunicación persuasiva para que les ayuden a construir marcas, a conocer al consumidor y a satisfacer a una clientela cada vez más exigente. Fruto de esta progresiva atención a la marca, en los últimos años se han desarrollado numerosas “guías” para ayudar a la construcción de marcas poderosas, tanto desde el ámbito académico (Stobart, 1994); (Aaker D. , 1995); (Keller, 2000); (Davis J. , 2010); (Aaker & Álvarez del Blanco, 2014); (Hollis, 2013) como en el día a día de la práctica profesional (*check lists* de institutos de investigación y múltiples herramientas de planificación estratégica utilizadas en agencias de publicidad, consultoras de marca y empresas anunciantes).

En las siguientes páginas (Capítulo 2) se realiza una introducción al ámbito de la marca. Basándonos en la premisa universal de que para entender la importancia de algo es preciso primero conocerlo, se estudiará la definición de marca y se resumirá la evolución histórica que la ha llevado hasta el momento y significación actual. Posteriormente, se resumirán los principales motivos por los que hoy en día las marcas son relevantes para el consumidor (analizándose las funciones que tienen para las personas) y fundamentales para la empresa (en muchos casos su principal –e incluso único- motor de subsistencia). Además, en el Capítulo 3, se profundizará en el concepto de *valor de marca* tanto desde una perspectiva académica como a través del repaso de los métodos utilizados para calcularlo, incluyendo una de las herramientas más valoradas a nivel internacional, la fórmula *Interbrand*.

Tras estos capítulos introductorios, en el Capítulo 4 se delimitarán los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas y se analizarán los cinco primeros, los principios conceptuales de la marca. Además, con la intención de concretar los cimientos teóricos sobre una metodología que haga posible encaminar el pensamiento de forma práctica y aplicada, se incluirán (siempre que sea posible) muestras de herramientas de planificación estratégica orientadas a ayudar a la construcción de las marcas utilizadas en agencias de publicidad, consultoras estratégicas de marca o empresas anunciantes (Ogilvy, Bates, Heineken, JWT, Added Value, Grey,...).

Por último, dedicaremos un capítulo (Capítulo 5) al sexto principio esencial de la marca, basado en su gestión, orientando la atención hacia la figura del responsable de la construcción de marca (una de las áreas que está en plena evolución/transformación a día de hoy).

Esta primera parte del trabajo de investigación nos permitirá introducirnos en el mundo de la marca y comprender los motivos de su gran importancia en el panorama económico actual. Además, permitirá conocer *cómo se construyen marcas poderosas* y posibilitará poder poner en práctica ejercicios de construcción de marca al facilitar herramientas o ayudas utilizadas en el ámbito profesional para favorecer esta labor.

2. QUÉ ES LA MARCA

Si ahora mismo saliéramos a la calle y formuláramos la pregunta “qué es una marca” probablemente todo el mundo podría darnos una respuesta. El vocablo *marca* forma parte de nuestro vocabulario desde hace décadas. Sin embargo, antes de profundizar en conceptos como *valor de marca* o *construcción de marca*, merece obligada atención conocer bien su base, la definición de marca y el motivo de su importancia (tanto para el consumidor como para la empresa).

En el presente capítulo realizaremos un breve recorrido a través de la historia de la marca y estableceremos el resultado de dicha trayectoria, la definición actual de la palabra. Del mismo modo, destacaremos las principales funciones de la marca para el consumidor y para la empresa, incluyendo una visión actual y una mirada al futuro en la relación entre ambos sujetos (emisor y receptor). Los cuatro apartados de este capítulo inicial tienen como objetivo contextualizar la investigación. Son su punto de partida.

2.1. Definición de marca

El vocablo *marca* procede de la palabra nórdica *marcar*, que significa quemar o herrar. Las marcas se han utilizado desde hace muchos siglos para designar propiedad u origen (ganado, esclavos,...) o para distinguir de algo (fugitivos marcados, símbolos tribales,..) (Davis M. , 2006). El acceso con rigor al concepto de marca tal como hoy se concibe requiere una aproximación a la historia de su gestación a través del tiempo, puesto que las marcas son tan antiguas como la actividad comercial.

Desde el año 2700 A.C. los artesanos manifestaban el deseo de afirmar el origen de sus creaciones sirviéndose de un signo. En la Grecia y Roma antiguas, los mercaderes utilizaban símbolos genéricos para designar su actividad: jamones para el carnicero, una vaca para el lechero, etc. Desde el siglo VIII antes de nuestra era, en el mundo mediterráneo los artesanos y mercaderes identificaban mediante marcas los recipientes

usados como contenedores de los productos que debían ser transportados. Estas marcas constituían, en palabras de Joan Costa (2004, pág. 22), “una información explícita e inequívoca de quiénes eran los alfareros y mercaderes que habían manufacturado las ánforas”. Hacia el 300 A.C. hacen aparición marcas individuales que se refieren a un mercader en particular bajo la forma de sellos. Se han localizado hasta seis mil sellos en diferentes cerámicas romanas (Chevalier & Mazzalovo, 2005). Sin embargo, hasta la Edad Media, perviven las marcas colectivas o gremiales (exigidas a todos los objetos artesanales) y éstas provocan la evolución del concepto de marca al hacer referencia a la conformidad del producto con la exigencia reglamentaria. Al convertirse en un sello de garantía (Costa, 2004). Los gremios tenían la potestad de conceder el establecimiento de nuevos artesanos, impidiendo la libre concurrencia de productores no autorizados. La marca empieza a representar, así, un instrumento de control al identificar los productos que pueden ser vendidos en un determinado mercado.

De este modo, durante más de 4.000 años de historia (desde el 2.700 A.C. hasta después de la Edad Media) el producto no es el objeto de identificación por parte de la marca, dándose en el siglo XVII el gran cambio en dicho aspecto al iniciarse la época de la libertad de comercio.

En el siglo XVII, la libertad de comercio y la ausencia de reglamentación al respecto, provoca que se desaten una larga serie de imitaciones y fraudes. Dicha época empieza a tener coto a finales del siglo XVIII, con la primera revolución industrial, que trae consigo la aparición de las industrias nacionales y los primeros registros de patentes.

A gran escala, la explosión de las marcas -es decir, la emergencia del fenómeno de marca tal como lo entendemos hoy- es en gran medida tributaria de la revolución industrial (Martín García, 2005). Durante el siglo XIX comienzan a desarrollarse marcas asociadas a los productos, con la intención de diferenciarlos de otros similares recurriendo a su denominación y presentación. La aparición de almacenes, tiendas o establecimientos comerciales cambió la forma de comprar de las personas y facilitó que aparecieran numerosos elaborados disponibles para la mayoría, introduciendo el concepto de competencia entre comerciantes al existir más de un producto para un mismo propósito. Al mismo tiempo se inicia la orientación al consumo masivo recurriendo a la publicidad.

La década de 1890 fue la primera época dorada de las modernas marcas (Ellwood, 2000). Durante esta etapa se crearon algunas de las marcas más conocidas a nivel internacional y empezaron a hacer publicidad al consumidor (American Express, Avon, Cadbury's, Coca-Cola, Colgate, Gillette, Heineken y Heinz son algunos ejemplos de las marcas líderes de la época).

En el último siglo, el siglo XX, las grandes marcas tuvieron un desarrollo sostenido en su primera mitad (desde 1900 a 1945) y un notable acelerón en su segunda mitad (de 1945 a 1990). A continuación se resumen los principales puntos de interés en la evolución de las marcas durante el siglo XX:

- En la década de 1920 los conceptos de publicidad masiva y relaciones públicas se introducen de forma generalizada en el mercado americano ayudados por el nacimiento del tabloide (periódico popular) y a la labor de Edgard Bernays, (sobrino de Sigmund Freud) a quien se atribuye el nacimiento de las relaciones públicas (Davis M. , 2006).

- En 1931, la empresa americana Procter & Gamble introduce por primera vez el concepto de gestión de marca y crea un departamento de investigación y desarrollo para analizar las tendencias, gustos y hábitos de compra del consumidor con la intención de transformar las necesidades en productos (Davis M. , 2006).

- En los años 50, ayudadas por el *boom* económico y la publicidad (de gran importancia debido al reciente invento de la TV), las marcas eran ya algo común entre la sociedad.

- Desde mediados de los años 70 se produce una progresiva evolución desde un mercado de demanda hasta un mercado claramente de oferta en el que lo que realmente importa es el resultado derivado de la experiencia global de consumo (precio, rendimiento y servicio pero, sobre todo, sentimientos, percepciones y valores de marca, vivencias relacionadas con el uso del producto). Las principales características del cambio se resumen en el siguiente cuadro (Gómez Jiménez, 2002):

Tabla 03. Principales características del mercado de demanda y del mercado de oferta. Fuente: Gómez Jiménez, M.A. (2002) *¿Qué hay en una marca? Un viaje al interior de 60 máquinas de significar, seducir y... vender.* Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossar 2000, pág. 36.

Mercado de DEMANDA	Mercado de OFERTA
Productor y productos	Cliente y experiencia
Segmentación del mercado	Fragmentación del mercado
Productividad	Productividad y flexibilidad
Ciclos de producción largos	Ciclos de producción cortos
Fidelidad al producto	Infidelidad a la marca
Innovación de productos	Innovación de procesos
Reglas estables	Reglas cambiantes
Basado en transacciones y beneficios	Basado en relaciones de transferencia de valor
El producto se consume como objeto	El producto se experimenta como una marca

- En las décadas de 1980 y 1990, el desarrollo de la publicidad llevó la comercialización de las marcas a la primera línea de nuestras vidas. Durante los años 90 algunas compañías de ámbitos distintos al gran consumo como Microsoft, utilizaron técnicas agresivas de publicidad y de marca en sectores que hasta el momento no se movían por la marca ante el consumidor. A mediados de los 90, las marcas eran ya omnipresentes (incluso firmemente ancladas en áreas tradicionalmente no sujetas a este concepto como la política o las organizaciones benéficas).

Un estudio publicado en 1998 por el Henley Centre (Ellwood, 2000) revelaba que la confianza pública hacia nombres de marcas como Kellogg's, Heinz o Marks and Spencer era superior que hacia los nombres de Parlamento, Policía o sistema legal¹³. Esta es una evidencia del poder de la cultura de consumo y del libre mercado económico del mundo occidentalizado.

No cabe la menor duda de que la presencia de las marcas en nuestros días ha trascendido, como vemos, la transacción comercial. Las marcas se han incorporado a un determinado estilo de vida que sería distinto sin de ellas. Se han convertido en parte de la configuración del paisaje urbano al tiempo que, mediante las cada vez más frecuentes acciones de patrocinio y mecenazgo, forman parte de las actividades cotidianas de

¹³ A can of worms is a bad diet. (5 de April de 1998). *Sunday Times*. Pág. 52.

cualquier ciudadano del mundo occidental (y, a un trepidante ritmo, se incorporan en el mundo oriental, encabezado por China).

“Acudir a un concierto, disponer de determinadas ediciones de algunos libros, participar en eventos culturales, lúdicos o deportivos, parece impensable hoy si no estuvieran soportados por la presencia ominosa de sus patrocinadores” (Martín García, 2005, pág. 181).

Esta invasión de ámbitos, junto a dudosas prácticas de deslocalización de la producción para su ubicación en países del Tercer Mundo (en los que, más allá del precio del trabajo, se dan condiciones laborales que en muchos casos suponen la infracción de convenios internacionales), ha situado a las marcas como centro de controversia social en múltiples ocasiones. En 2002, Naomi Klein (Klein, 2002) ofrecía un detallado y crítico informe sobre las prácticas productivas de las marcas en su libro *No Logo*. Su denuncia alcanzó tal magnitud que autores como P. Kotler o W. Olins (Martín García, 2005) pronosticaron un compromiso cada vez mayor de las marcas con causas relacionadas con el medio ambiente, las necesidades sociales, la cultura y los asuntos de interés de la comunidad. Hoy en día dichas prácticas son una realidad y la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) una de las áreas en mayor crecimiento dentro del mundo empresarial, siendo uno de sus motivos clave el hecho de favorecer la imagen y el valor de sus marcas.

Tras este fugaz paso a través de 4.700 años es fácil imaginar que la definición de marca ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Llegados al día de hoy...

¿Qué se entiende por marca?

En su forma más elemental, según comenta Crainer (1997), una marca es una declaración de propiedad. A través de la evolución histórica de la marca se ha podido comprobar que la función de identificación (desde los orígenes de la marca) y la función de diferenciación de un producto respecto a otros semejantes (a partir de la revolución industrial) son claves en su definición. A lo largo del tiempo, las marcas han ido cumpliendo el mismo papel que el que ejercían en la antigüedad: identificar, diferenciar y ofrecer confianza. Estas tres funciones siguen siendo vigentes en la definición de marca pero es preciso observar que a partir de la década de los 90 (cuando se empezó a propulsar

que en la imagen de marca residía su fuerza para obtener un lugar en la mente de los consumidores), se han producido leves pero significativas modificaciones en la concepción de las marcas (Martín González, 2007). A continuación se recogen las principales aportaciones evolutivas en su definición:

Inicio de los años 90. Philip Kotler (1993) define que una marca es:

“Un nombre, un término, un signo, un símbolo, un dibujo o una combinación de estos elementos cuya finalidad es identificar los artículos o servicios de un grupo de vendedores y diferenciarlos de los ofertados por la competencia” (Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 1993, pág. 47)

Mediados de los años 90. Richard Koch, en su libro *The Financial Times A-Z of Management and Finance* (1994) propone una definición más actualizada incluyendo no sólo la intención del emisor de la marca (diferenciación) sino también la aportación que trata de ofrecerle la marca a su receptor (seguridad) y define la marca como:

“Un diseño o un nombre que una organización asigna a un producto o servicio para diferenciarlo de otros productos de la competencia y para dar a los consumidores la seguridad de que el producto tiene una calidad elevada y constante” (Korch, 1994, pág. 21)

Confirmando esta entrada del receptor en la definición del término, Sabaté (1997) distingue dos lecturas de la marca. La primera, referida a su aportación física (un conjunto gráfico formado por un logotipo y un símbolo). La segunda, referida a su vínculo emocional con el receptor:

“Una marca es, también, un conjunto de apreciaciones subjetivas de cada individuo. Las marcas pueden ser apreciadas como si tuvieran una personalidad. Así hay marcas que nos son simpáticas y otras que no, masculinas o femeninas, divertidas o elegantes, serias, aburridas,....” (Sabaté, *La publicitat*, 1997, pág. 16)

Actualmente, según comenta Cristina de Balanzó (2008) en su trabajo de investigación, cualquier acto de compra no se realiza por el mero hecho de poseer algo

sino que se valora la experiencia que cada marca ofrece. Las personas no sólo consumen, las marcas forman parte de su identidad: las marcas que elige una persona hablan de ella.

Así, la implicación del público objetivo como sujeto imprescindible para la supervivencia de la marca ha ido tomando fuerza progresivamente. Como muestra de ello, en 2004 aparece un nuevo concepto: *Lovemarks* (Roberts, 2004):

“El término se refiere a que ante la profusión de propuestas y para que las grandes marcas puedan sobrevivir, necesitan crear lealtad más allá del corazón. Sólo así podrán diferenciarse de millones de vacías propuestas sin futuro. El secreto de la supervivencia se basará en el uso del misterio, la sensualidad y la intimidad. Del compromiso con estos tres poderosos conceptos surge *Lovemarks*, que es el futuro más allá de las marcas” (Roberts, 2004, pág. 7)

En 2005, M. Chevalier y G. Mazzalovo (autores que sostienen con convicción que las marcas, en un contexto de buena gestión y frente a consumidores responsables, son los verdaderos factores del progreso social y cultural) ensalzan la relación emisor-receptor hablando en términos de vínculo contractual entre ambos a través de la marca:

“La marca es un contrato de naturaleza implícita que contempla las relaciones entre una empresa particular y sus clientes. Se trata de una relación bidimensional que no es solamente de naturaleza económica sino que teje, durante su vigencia, vínculos emocionales” (Chevalier & Mazzalovo, 2005, pág. 93)

En 2007 varias definiciones vuelven a dar muestras de la importancia fundamental en la significación de una marca de las connotaciones y asociaciones que ésta suscita en el receptor. A modo de muestra incluimos a continuación la de López Vázquez (2007) quién, como se verá, ya no sólo habla de las marcas desde su función utilitaria (distintiva) sino que señala la función de las marcas en relación a responder a los deseos de los consumidores:

“La marca debe ser fiel a la promesa que realiza a los consumidores para lograr su lealtad a través de las emociones que genera, estimulando los sueños de los consumidores” (López Vázquez, 2007, pág. 54)

Para concluir el presente apartado¹⁴ hemos considerado interesante mostrar cómo las marcas han evolucionado desde sus primeros días (promesa de calidad) a su papel social de hoy. Para hacerlo, a continuación se incluyen dos claros cuadros comparativos.

El primero, una escueta cronología incluida por Marty Neumeier en *The Brand Gap* (2008) donde podemos ver a través de cuatro períodos de 25 años la evolución desde la marca pensada en sí misma hasta la marca interpretada desde el consumidor:

Tabla 04. Evolución del tipo de transmisión realizado por la marca y el significado de la marca para el consumidor en períodos de 25 años. Fuente: Neumeier, M. (2008). *The Brand Gap*. Berkeley, CA: New Riders, pág. 26.

	Qué transmite la marca	Qué significa la marca en el consumidor
1900	- Características	Lo que tiene
1925	- Beneficios	Lo que hace
1950	- Experiencia	Lo que siente
2000	- Identificación	Quién es

El segundo, el cuadro con el que Stuart Crainer (1997) resume la evolución de la marca en los últimos 30 años (desde los años 70 hasta 2000):

Tabla 05. Evolución de la marca desde los años 70 hasta el nuevo siglo. Fuente: Crainer, S. (1997). *El verdadero poder de las marcas. Cómo lograr que las marcas sirvan para aventajar a la competencia*. Madrid: Eresma & Celeste Ediciones, p. 37.

ANTES	AHORA
Producto	Producto y mucho más
Físico	Psicológico
Estrecho	Amplio
Compra	Experiencia
Cliente incidental	El consumidor controla
Realidad	Realidad e ilusión
Aislamiento	Interacción

¹⁴ En este capítulo no se incluye alusión al concepto legal de marca por considerar que éste no ha evolucionado a lo largo de los años (no incluye alusión alguna al receptor). No obstante en la presente nota incluimos dicha definición a título informativo: La Ley de Marcas de 7 de diciembre de 2001, en vigor desde el 31 de julio de 2002 enuncia en el apartado primero de su artículo cuarto que “se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otra”. En el segundo apartado de dicho artículo se indican cuáles son los signos aludidos: “Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas; Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos; Las letras, las cifras y sus combinaciones; Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación; Los sonoros; Cualquier combinación de signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores”.

A esta comparativa de Crainer, añadiríamos la necesidad actual de las marcas de adaptarse constantemente a las cambiantes preferencias y deseos del consumidor. El mismo autor, en una conferencia ofrecida en Barcelona el mismo año en que se publicó el libro con la comparativa expuesta, citaba la necesidad imprescindible del cambio para la subsistencia de las marcas¹⁵:

“Avui per convertir-se en marca cal ser creatiu, cal renovar-se o canviar constantment i estar en contacte amb la realitat. Si no canvies et converteixes en història, en fòssil, encara que siguis Nestlé. Els canvis creen les seves pròpies oportunitats i noves formes de veure i plantejar les coses” (Crainer, S. (16 de Octubre de 1997). Los medios transforman a las personas en marcas. *La Vanguardia. Entrevista de Margarita Rivière*, Pág. 88)

Así pues, hoy en día, una marca es una experiencia que combina realidad e ilusión, que va más allá del producto, que interactúa con el consumidor, que cuenta con un importante componente psicológico y que debe actualizarse constantemente para estar en contacto con la realidad.

Este primer apartado (2.1.) ha permitido introducir que las marcas son (y han sido a lo largo del tiempo) importantes para la sociedad y conocer qué significa una marca hoy en día. Tras este inicial acercamiento al mundo de la marca demos ahora un segundo paso. ¿Por qué son importantes las marcas? La respuesta a esta pregunta la encontraremos en los dos próximos apartados al examinar los motivos por los que las marcas son importantes tanto para las empresas (2.2.) como para las personas (2.3).

¹⁵ Crainer, S. (16 de Octubre de 1997) Los Medios transforman a las personas en marcas. *La Vanguardia. Entrevista de Margarita Rivière*, pág. 88. Artículo que nace de la conferencia ofrecida por Stuart Crainer en Barcelona con motivo de la fusión de las agencias Lowe-Lintas FMRG.

2.2. Funciones de la marca para la empresa

Sobrevivir en el mercado es una dura tarea para cualquier empresa. Hoy en día sabemos que el 76% de los productos lanzados al mercado, fracasan en su primer año de vida¹⁶ y que en los próximos años las tres primeras marcas disfrutarán del 70% de los beneficios disponibles en sus categorías respectivas (Aaker D. , 1996), dejando en situación muy limitada al resto su competencia. Ser una de dichas marcas es el gran reto de la mayoría de empresas. Tener una marca fuerte significa seguir existiendo a nivel empresarial. Puede significar alcanzar buenos beneficios. Representa tener futuro.

Las Marcas se encuentran en el centro de los procesos de intercambio en los que se basa la economía occidental. Una política de marcas eficaz puede aportar a la marca, al producto y a la empresa grandes ventajas (Martín García, 2005) (Aaker D. , Construir marcas poderosas, 1996) (Sabaté, La publicitat, 1997) (Crainer, 1997):

- Fidelidad: La fidelidad a la marca genera negocios recurrentes por la reiteración de las compras en los clientes leales, por el aumento del consumo en los usuarios que ya conocen la marca y por la recomendación de la marca a terceros por estos consumidores satisfechos y leales.
- Calidad percibida: el juicio del consumidor acerca del conjunto de la superioridad y excelencia del producto se halla directamente influenciado por su percepción de marca.
- Diferenciación: facilita la identificación de un producto o servicio respecto a la competencia.
- Beneficio: Los clientes fieles están dispuestos a admitir el pago de un precio superior por las marcas que merecen su confianza, con lo que repercute en mayores beneficios.
- Facilita extensiones de gama: Las marcas con fuerte arraigo en el mercado, reconocidas y apreciadas, confieren credibilidad inmediata a la introducción de

¹⁶ El 76% de los lanzamientos en gran consumo fracasan en su primer año de vida. (9 de Septiembre 2014). *Nielsen Insights*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/es/es/insights/news/2014/el-76-de-los-lanzamientos-en-gran-consumo-fracasan-en-su-primer-ano-de-vida-segun-nielsen.html>

nuevos productos o servicios que se presenten respaldados por ellas. Por ello, los costes de promoción y comunicación son menores que los necesarios para situar una nueva marca en el mercado que no cuente con la protección de una marca ya establecida y, además, es una ventaja sobre otros competidores que concurren al mercado con productos equivalentes.

- En el ámbito interno de la compañía una marca fuerte actúa directamente sobre la propia organización y sobre sus recursos humanos al ser un atractivo de peso para el reclutamiento de los mejores profesionales y para mantenerlos en la compañía (habida cuenta de que su prestigio personal y social correrá parejo al de la marca para la que trabajan).
- Una marca fuerte construye la mejor defensa contra la penetración de la competencia en los mercados en los que actúa la compañía
- Neutralización de la obsolescencia de los productos y mejora en la gestión de crisis: una buena reputación e imagen pública de la marca y de la organización que la respalda genera lealtades en los consumidores que hacen más probable la comprensión de los clientes si la compañía comete un error.
- Generación de otros activos de su propiedad: una marca puede contar con otros activos de su propiedad como patentes o diseños exclusivos que puedan construir una ventaja competitiva por cuanto estarían vedados (al menos temporalmente) a su competencia.
- Acumula las acciones de comunicación: la publicidad que se va haciendo de la marca se acumula a lo largo del tiempo, facilitando su expansión y recuerdo.

En palabras de M. Martín García (2005),

“No se trata de elegir entre distintas opciones entre las cuales se encontrara la de crear marcas como alternativa a otras formas de conseguir que un producto o servicio llegue al mercado, sea conocido por sus clientes potenciales, le sea guardada fidelidad por los clientes actuales y que, además, estos clientes estén dispuestos a pagar más por él como consecuencia de la percepción de algún tipo de beneficio independiente de la funcionalidad del producto o servicio. La construcción de la marca de forma rigurosa es

la forma de conseguir permanecer en el mercado y alcanzar el tamaño crítico de negocio que permita asegurar dicha permanencia” (Martín García, 2005, pág. 181)

Por ello, las marcas se han convertido en el activo más importante de muchas empresas y en la principal arma competitiva de casi todas (Haig, 2006). Son ellas las que pueden impulsar la empresa, transformarla, diferenciarla y, en algunos casos, salvarla de la extinción.

“En el mundo de mañana las marcas serán los únicos bienes donde apoyarse que tendrán las empresas, mientras que otros bienes y recursos se convertirán en *commodities* cada vez más intercambiables” John Glorieux ¹⁷.

No solo las empresas fabricantes dependen de sus marcas sino que al ser ellas uno de los grandes pilares de la economía en general, cuando sus ventas caen, la economía global se resiente y también la de otras industrias adyacentes (Neff, 2005). Un ejemplo ilustrativo y sin precedentes en la historia de nuestro país es la campaña iniciada por Publiespaña en favor de la compra de productos con marca (Febrero 2009, campaña compuesta por tres spots en los que no se identificaba el emisor). En plena crisis, el consumidor dejó de comprar muchos productos con marca en favor de la marca de distribución. Las marcas de fabricante vieron reducidos sus ingresos y recortaron sus presupuestos publicitarios. Las cadenas de TV privadas (financiadas por la publicidad de las marcas), se resintieron y reaccionaron voluntariamente ante la situación. La campaña realizada en Tele 5 (*telecopy* de muestra al final de este párrafo) define claramente las aportaciones positivas de la marca para el consumidor y para la economía en general. Posteriormente otros medios de comunicación como Cuatro o TV3 emitieron también sus respectivas campañas en favor de los productos de fabricante *vs.* los de las marcas de distribución.

¹⁷Cita de John Glorieux incluida en la tesis doctoral de Miquel Altarriba (Altarriba, Retòrica i publicitat. Les principals funcions del redactor creatiu en la ideació i l'expressió del missatge publicitari, 2001)

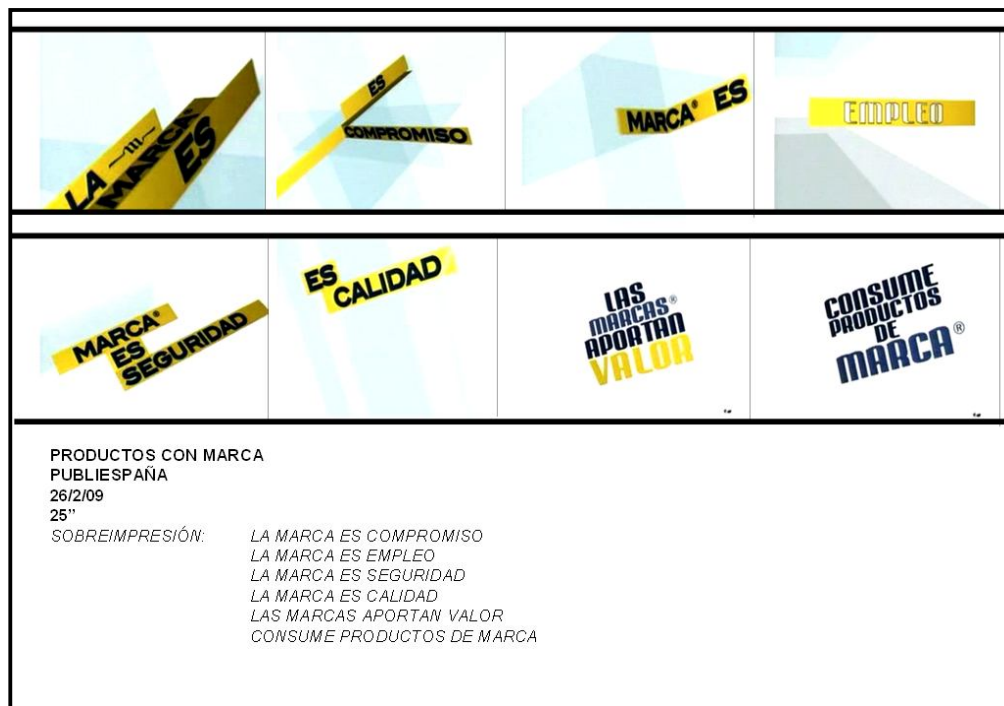


Figura 02. *Telecopy* del spot emitido en Tele5 durante los meses de Febrero y Marzo de 2009 a favor del consumo de productos con marca. Fuente: Infoadex (www.infoadex.com).

Pero, por supuesto, si a día de hoy las marcas siguen existiendo (y cobran progresiva importancia) es porque a pesar de que puedan existir opciones más económicas que en momentos determinados pueden influenciar la conducta de compra e incluso parecen indicar cierta desvinculación del consumidor hacia la marca, múltiples indicadores demuestran que... las seguimos comprando. ¿Por qué? ¿Qué le aportan las marcas al consumidor?

2.3. Funciones de la marca para el consumidor

“Las personas, en su deseo de afirmar su existencia, de definir su ego, de valorizar su rol social ante los demás, buscan marcas y productos que se identifiquen con su necesidad de ser y que les proyecten en lo que desearían ser” (Ricarte, 2000, pág. 59). La cita del doctor José María Ricarte (2000) no puede contener más verdad. Al igual que Ricarte, otros teórico-prácticos de la comunicación definen la relación de la marca con el consumidor en el mismo sentido, como identificador social, añadiendo valor tanto a las empresas que las poseen como a los clientes que las adquieren (Bassat, 1999).

Las marcas constituyen en la actualidad un claro elemento de segmentación. El análisis sociológico clásico de las clases sociales, iniciado por Karl Marx y continuado por Max Weber (que giraba primariamente sobre las relaciones de poder) ya fue revisado por Warner, a mediados el siglo pasado, insistiendo en la idea de que el prestigio como causa y derivación de poder tiene mucho que ver con el despliegue mundano de posesiones y formas de conducta. Warner y su discípulo Gardner, relacionaban el estilo de consumo con la posición de clase (uno de sus componentes –no el único determinante– eran los ingresos). Warner mostró que el modo en que una persona gasta sus ingresos y elige productos y marcas puede, en muchos casos, tener más relación con los símbolos de la clase social hacia la que aspira que con los de su ambiente social original (Bogart, 1972). Años más tarde, Ellwood (Ellwood, 2000) evoluciona el componente sociológico de las marcas al afirmar que la confianza actual hacia ellas está soportada por tres tendencias:

- Individualismo: las sociedades occidentalizadas reconocen la fragmentación de las identidades personales y sociales y eso anima a la construcción de auto-identidad a través del consumo de bienes materiales y servicios: eres lo que compras.
- Globalización: los consumidores individuales se están convirtiendo en una pequeña parte de un mundo más grande y necesitan encontrar fácil y rápidamente caminos que les guíen a través de ese mundo.
- Búsqueda de experiencias simbólicas: Los consumidores están comprando experiencias más que bienes cuyo contenido está guiado por la imagen, los intangibles y lo simbólico.

De un modo u otro, el sistema de mercado y las presiones de la publicidad despiertan el deseo de los placeres de consumo como fruto del logro personal y esto, medio siglo más tarde, sigue siendo del todo vigente.

Las marcas nos distinguen, nos identifican y, sin duda, hablan de nosotros. Las marcas constituyen el aval, la garantía, la confianza. Nos facilitan la elección a todos los niveles, en todas las categorías de producto y ámbitos. En 2008, Kapferer (2008) resume en ocho puntos las funciones que satisfacen las marcas ante el consumidor, los beneficios que le

aportan. Las primeras dos (*Identification* y *Practicality*) conciernen al propio motivo de existencia de las marcas, la función de reconocimiento para facilitar la elección. Las siguientes tres (*Guarantee*, *Optimisation* y *Characterisation*) se orientan a la reducción de riesgos. Y las últimas tres (*Continuity*, *Hedonistic* y *Ethical*) se enmarcan en el lado más emocional y placentero que aporta la marca y que contribuye en gran medida a su valor.

Las ocho funciones y sus definiciones quedan resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 06. Las 8 funciones de la marca para el consumidor según Kapferer. Fuente: Kapferer, J. (2008). *The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 4th Edition.* London: Kogan Page, pág. 68.

<i>Function</i>	<i>Consumer Benefit</i>
<i>Identification</i>	<i>To be clearly seen to make sense of the offer, to quickly identify the bought-after products.</i>
<i>Practicality</i>	<i>To allow savings of time and to allow savings of time and energy through identical repurchasing and loyalty.</i>
<i>Guarantee</i>	<i>To be sure of finding the same quality no matter where or when you buy the product or service</i>
<i>Optimisation</i>	<i>To be sure of buying the best product in its category, the best performer for a particular purpose.</i>
<i>Characterisation</i>	<i>To have confirmation of your self-image or the image that you present to others.</i>
<i>Continuity</i>	<i>Satisfaction brought about through familiarity and intimacy with the brand that you have been consuming for years.</i>
<i>Hedonistic</i>	<i>Satisfaction linked to the attractiveness of the brand, to its logo, to its communication.</i>
<i>Ethical</i>	<i>Satisfaction linked to the responsible behavior of the brand in its relationship towards society.</i>

Sin embargo, a pesar de la aparente importancia de las marcas para las personas, cada vez es más preocupante ver lo dispuestos que estamos a prescindir de muchas de ellas. De hecho, a la mayor parte de los consumidores no les importaría que desaparecieran el 73% de las marcas, dato que es mucho más dramático en Europa y USA donde se puede hablar del 93% y 92% respectivamente¹⁸.

¹⁸ Presentación *Meaningful Brands España 2013*. (11 de Junio de 2013) Havas Media Group. Madrid. Documento power point. p. 7-8.

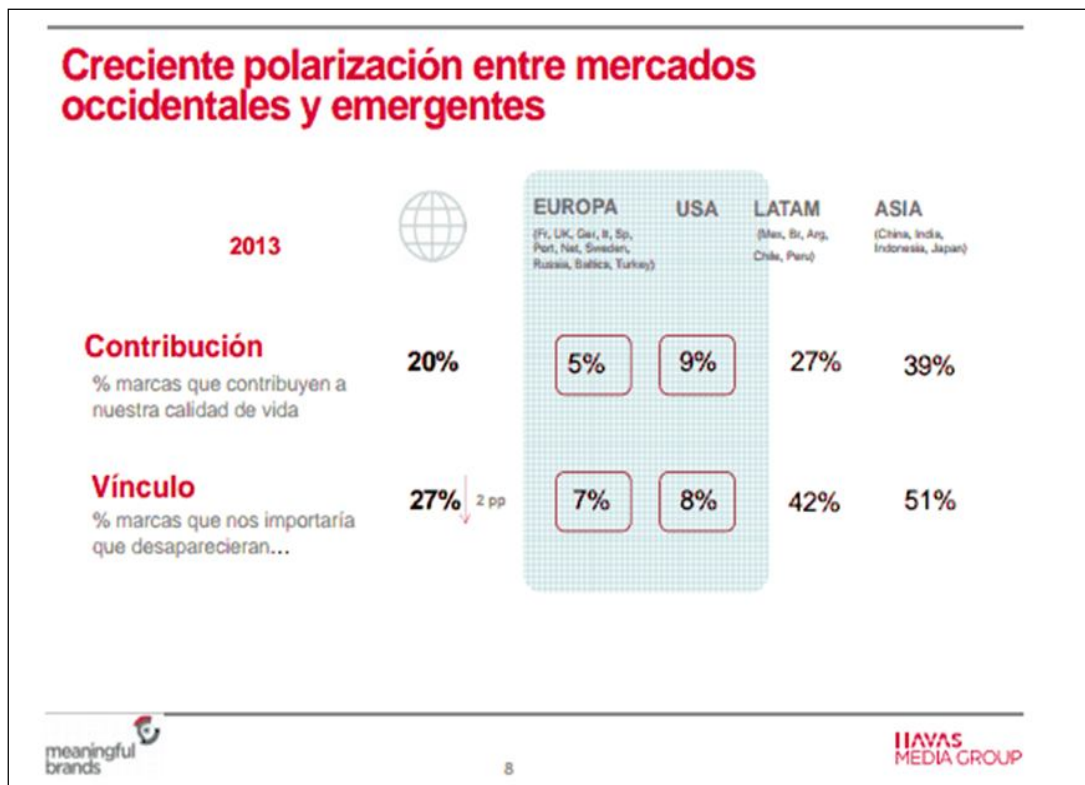


Figura 03. Porcentaje de contribución de las marcas a la calidad de vida de las personas y porcentaje de marcas de las que el consumidor podría prescindir. Visión global y por Regiones. Fuente: Havas Media Group (2013) *The Meaningful Brands 2013*. Documento power point obtenido de la presentación de resultados del estudio. Madrid, 11 de junio de 2013, pág. 8.

“Aquí y hoy” (España, 2015), el consumidor sólo considera relevantes al 10% de las marcas. Es más, según declara, no le importaría que tres de cada cuatro desaparecieran¹⁹. La publicación de datos como éstos representa año tras año un duro golpe para las empresas puesto que, para ellas, sus marcas suponen el presente y el futuro de su existencia. Sin embargo, a pesar de las preocupantes cifras expuestas, varias evidencias de mercado muestran el destacado valor que la marca aporta al consumidor. Un par de ejemplos en uno de los ámbitos más competitivos, el mercado de gran consumo, lo ilustran claramente:

- 1) El caso de Kellogg’s UK: Cuando Kellogg’s (Mason, 2009) cambió el nombre de Choco Pops (marca de cereales de Kellogg’s presente en UK desde hacía 28 años) a Choco Krispies (para ser consistente con otros mercados), sus ventas cayeron un

¹⁹ Estudio Meaningful Brands 2015. (24 de Abril de 2015). *Havas Media Group*. Obtenido de <http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1090084029005/solo-10-marcas-relevantes-consumidor-espanol.1.html>

20% y casi un millón de personas contactaron con la empresa para quejarse. Finalmente la compañía no tuvo más remedio que disculparse y volver al nombre antiguo, demostrándose así la fuerza de la marca.

- 2) El viaje de ida a la marca del distribuidor (indiscriminado) y el regreso (selectivo) a la marca de fabricante: Las marcas de distribución ofrecen “copias”²⁰ de los productos de las marcas (con ingredientes de menor calidad, sin invertir en innovación, etc.), a precios más bajos. Las marcas de distribuidor representan, como dice Gómez Jiménez (2002, pág. 306), “el triunfo del producto sobre el nombre, de la prosa sobre la poesía (...) son la victoria de la razón mercantil pura y cartesiana sobre el romanticismo del ingenio y la imaginería de los mundos de marca” y, aun así, han llegado a suponer un 40% en las ventas totales de Gran Consumo²¹. Hoy en día la lucha fabricante-distribuidor sigue siendo un tema candente²² pero, tras años de dura crisis en los que el consumidor se lanzó en picado hacia la compra de marcas de distribución, las marcas de fabricante han vuelto a crecer. Desde mediados de 2014 se compran más productos con marca que antes (y menos productos de marcas de distribuidor). Un caso concreto que demuestra de modo más evidente (por la rapidez de los hechos) la importancia de las marcas de fabricante es el vivido por la cadena belga Delhaize (Brand Life, 2009) hace ya seis años. En febrero de 2009 Delhaize decidió retirar todos los productos de Unilever de sus lineales (más de 250 marcas, entre ellas Persil –en España Skip-, Dove, Axe o Flora) con motivo de la falta de acuerdo en la negociación de precios. La respuesta de los clientes no se hizo esperar. Un 31% de la clientela de Delhaize cambió de supermercado durante la primera semana buscando otro supermercado competidor donde seguir comprando estas marcas.

²⁰ El ataque de los clones en el *packaging*: 75 envases de grandes marcas y sus ‘fotocopias’. (12 de Febrero de 2014). *Marketingdirecto.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/el-ataque-de-los-clones-en-el-packaging-75-envases-de-grandes-marca>

²¹ Indicadores en Gran Consumo. (Junio 2015). *Alimarket*, Págs. 5-6.

²² Mercadona elimina 900 marcas de sus tiendas. (5 de Febrero de 2009). *El Periódico*, pág. 47.



Figura 04. Envase de grandes marcas y sus respectivas “copias” por parte de marcas de la distribución. Fuente: El ataque de los clones en el packaging: 75 envases de grandes marcas y sus ‘fotocopias’. (12 de Febrero de 2014). *Marketingdirecto.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/el-ataque-de-los- clones-en-el-packaging-75-envases-de-grandes-marca>Marketingdirecto.com

Pero, por supuesto, no todas las marcas salen victoriosas. No todas las marcas consiguen llegar al consumidor. ¿Qué deben hacer las marcas? ¿Cómo se prevé la relación futura entre la marca y el consumidor?

2.4. Mirada hacia el futuro en la relación de la marca con el consumidor.

Actualmente la panorámica de futuro en la relación de la marca con el consumidor (y viceversa) viene marcada por un gran punto de acuerdo y cuatro puntos de controversia que están ocupando gran parte de portadas y noticias de investigación en las principales cabeceras sectoriales y publicaciones científicas.

2.4.1. El gran punto de acuerdo: *Big Data*, la segmentación del futuro.

El consumidor es tan crucial para las marcas que, de hecho, una marca sólo es en parte lo que la propia marca quiere y cree ser porque, sobre todo, es lo que los consumidores piensan de ella (Gómez Jiménez, 2002). Es decir, lo que los consumidores pensamos de las marcas es lo que las hace ser, existir: las marcas son lo que el consumidor crea que son. Según Ofelia Giquel (2003):

“Una marca es la identidad de un producto y esta viene definida por los atributos que la diferencian de los demás productos a los ojos del consumidor. La marca no es la imagen que se proyecta en la comunicación ni la notoriedad que tenga. La marca es la percepción que de ella tienen los consumidores en función de los valores racionales y emocionales” (Giquel, 2003, pág. 28)

Así, las marcas deben adaptarse a los cambios constantes del consumidor, a sus demandas y aspiraciones para seguir siendo atractivas en cada momento con productos y experiencias que sean capaces de construir vínculos estrechos con él (Roberts, 2004). Y, para ello, deben conocerle cada vez mejor (Verdú, 2005). Deben invertir gran parte de su esfuerzo (tanto en tiempo como en dinero) tratando de saber cuáles son las necesidades cambiantes de un consumidor cada vez más informado, más conectado y más infiel.

Qué le preocupa hoy al consumidor, qué puede preocuparle mañana, qué necesita, cómo se siente,... los gestores de marca deben ocuparse de adaptar el mensaje de marca (y el *portfolio*/características de los productos) para que el consumidor siga sintiéndose vinculado a ella y, especialmente, conocer quién es concretamente su consumidor real y potencial, es decir, estudiar las características de cada uno de los segmentos y micro-segmentos de público que pueden interesar a la marca. Saber escoger el público adecuado (y, en consecuencia, saber renunciar) es clave en el momento actual, puesto que estamos en una era caracterizada por la fragmentación de *targets*. Conceptos como micro-marketing, geo-marketing o micro-segmentación forman parte del vocabulario diario de los responsables de comunicación. Ya no sirven las delimitaciones clásicas por franjas de edad como niños, jóvenes, adultos o tercera edad sino que hablamos de *tweens* (de 8 a 13 años), *teens* (de 14 a 16 años), *tobees* (de 16 a 19 años), *singles*, *dinks* (parejas sin hijos), *lats* (*-Living Apart Together*-personas que, a cualquier edad, mantienen una relación sentimental estable pero siguen viviendo solas o con hijos de anteriores relaciones), etc.

(Marchal, El nuevo perfil del consumidor español, Invierno 2014. Nº 47). Una clara muestra de la importancia de conocer bien al consumidor son la multiplicidad de herramientas o ayudas estratégicas desarrolladas por distintas empresas en el ámbito de la comunicación utilizadas y comercializadas como elementos de aportación de valor. Tal es el caso de las 4C's de Young&Rubicam²³ o del *SignBank* de DDB²⁴ (utilizada para comprender el entorno social y detectar tendencias como marco de inspiración y verificación de estrategias).

La elección del público objetivo es una de las decisiones más importantes que deben realizar las marcas hoy en día y, en los últimos años, el interés y los esfuerzos de distintas industrias (comunicación, tecnología, investigación,...)²⁵ gira en torno a la más concreta de las segmentaciones, la que permite mayor conocimiento del target, la que llega al individuo, a cada una de las personas: el *Big Data*.

¿Qué es el *Big Data*?²⁶ Es el tratamiento y análisis de enormes repositorios de datos, tan desproporcionadamente grandes que resulta imposible tratarlos con las herramientas de bases de datos y analíticas convencionales.

Cada uno de nosotros, como internautas, vamos dejando datos sobre nosotros mismos allá donde vamos: cuando compramos *online*, mientras navegamos, a través de la geolocalización de los móviles, en lo que vamos contando sobre nuestras actividades o gustos en las redes sociales... Según IBM se generan más de 2.5 quintillones de bytes de

²³ Herramienta utilizada en el caso de REPSOL galardonado con un Premio EFI en 2007 (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2008, pág. 111).

²⁴ Herramienta utilizada en el caso de VITALDENT, galardonado con un Premio EFI en 2006 (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2007, pág. 66).

²⁵ Según un informe elaborado por la *Online Business School*, en 2014, el 73% de las organizaciones mundiales invirtieron o planificaron invertir en *Big Data* en los próximos dos años. Citado en: Big Data. Cifras de vértigo (4 de Mayo de 2015). *IPMark*. Obtenido de: <http://ipmark.com/big-data-cifras-de-vertigo/>

²⁶ Para la definición y enumeración de características y beneficios (futuros) del *Big Data* se han consultado las páginas web incluidas a continuación [consulta 26 de mayo de 2015]: <http://www.blogilvy.co.za/tag/big-data/>; <http://www.butter.com.hk/blog/posts/2013/june/what-is-big-data.html>; <http://www.enriquedans.com/2011/10/big-data-una-pequena-introduccion.html>; <http://www.puromarketing.com/30/18327/data-ahora-gran-reto-para-empresas-profesionales-marketing.html>; <http://www.dnnews.com/small-talk-about-big-data-with-ogilvys-new-data-chief/article/309462/>; <http://www.pwc.com/us/en/increasing-it-effectiveness/big-data.jhtml>; <http://www.forbes.com/sites/capitalonespark/2013/05/30/what-can-big-data-do-for-a-small-business/>; <http://www.canadianbusiness.com/blogs-and-comment/why-big-data-doesnt-work-without-creativity/>; <http://www.adotas.com/2013/02/it%E2%80%99s-not-big-data-vs-creative-it%E2%80%99s-big-data-and-creative/>; <http://mashable.com/2012/07/06/big-data-playbook/>; <http://ipmark.com/big-data-el-santo-grial-del-marketing/>

información al día, la cantidad de datos globales crece a un ritmo del 40% por año, hasta el punto de que el 90% de los datos del mundo han sido creados durante los últimos dos años.

En algún momento cercano, todo ello permitirá a las empresas ponerse en contacto con un consumidor al que conocerán a la perfección y, mirando a conciencia los datos obtenidos de sus consumidores, las empresas podrán mejorar su estrategia (podrán saber cuáles son sus consumidores más rentables, quienes son más propensos a poder estar interesados por la marca y qué segmentos de consumidores no contribuyen positivamente a la marca) y mejorar sus tácticas y la ejecución de las mismas (al tener mayor conocimiento y más datos se podrá determinar cómo acercarse y vender a los clientes más rentables) (Maex & Brown, 2012).

Disponer de datos (*Big Data*) permitirá también poder realizar la difícil tarea de localizar a los consumidores actuales y potenciales. Como dicen Maex y Brown (2012):

“That’s harder than you might think. Even if they don’t physically move, customers are constantly looking at new media (different websites, for example) and visiting other stores. They are more like cats than dogs. They are not predictable and they cannot be trained” (Maex & Brown, 2012, pág. 10)

Tradicionalmente la localización de consumidores se basaba o bien en la selección de los medios que éstos acostumbraban a utilizar (TV, radio, periódicos, revistas, internet) o bien por criterios geográficos (generalmente buenos indicadores para determinar perfiles socio-demográficos). Actualmente se dispone de herramientas que permiten encontrar perfiles de individuo más allá de los grupos. Los criterios de planificación de medios y la *targetización* geográfica siguen siendo útiles y necesarios (y, con los datos actualmente al alcance, mucho más definidos que anteriormente) pero, además, se pueden conseguir datos que permitan llegar a la *targetización* individual tanto a través de bases de datos internas de la compañía (datos conseguidos en las tiendas propias, en la web de la marca, en un *call center*,...) como a través de la compra de bases de datos externas (suscriptores de revistas, listas de e-mails, censos de población,...) (Maex & Brown, 2012).

Todos hemos oído la frase “La mitad del presupuesto de marketing se tira, pero no sabemos qué mitad es”. Según los expertos, *Big Data* nos podrá decir qué mitad es y permitirá dirigir el marketing y la publicidad a mercados específicos que pueden dar mayor retorno.

Big Data no es otra nueva moda del sector publicitario/de marketing sino que tiene el potencial de aportar resultados reales y tangibles, proveyendo de *insights* clave del consumidor, permitiendo enfocar de forma mucho más precisa las iniciativas de marketing y ahorrando costes innecesarios. El potencial del *Big Data* es increíble siempre y cuando cumplamos la premisa de que cuantos más datos obtenemos, mejor ha de ser la experiencia que se ofrezca al consumidor. Comenzando porque los mensajes sean relevantes, dando a los consumidores recomendaciones que tengan sentido para ellos y les aporten algo de valor. Es preciso tener una profunda comprensión de lo que el público objetivo quiere, de lo que le interesa. Las personas necesitan un motivo para escuchar un discurso de venta. Debe haber algo en él que les llegue, más allá del producto o servicio que se esté vendiendo.

Hoy, el objetivo del *Big Data* en el que se está trabajando es hacer posible un marketing capaz de segmentar a tiempo real. El *Big Data* suena a grandes oportunidades, quizás por eso sea un gran punto de acuerdo entre tantos profesionales, aunque todavía estamos en sus primeros pasos y la prometida experiencia personalizada está, a día de hoy, aún lejos.

2.4.2. Puntos de controversia en la relación futura de la marca con el consumidor.

En la relación de la marca con el consumidor (y viceversa) hay en la actualidad cuatro principales puntos de controversia que todavía no están acabados de consolidar: la privacidad (o su ausencia) derivada del *Big Data*, la evolución en los papeles de los profesionales de la gestión de marcas, las nuevas fórmulas de acercamiento de las marcas al consumidor derivadas del debate sobre el pago por contenidos en los medios y el contenido/mensaje que debe ofrecer la marca a los individuos/personas que conforman su público objetivo. A continuación se resume la temática a debate en cada uno de ellos.

PRIVACIDAD: Las posibilidades que ofrece *Big data* desatan una gran preocupación por la Privacidad. Son muchas las personas que consideran intrusivo que las empresas tengan tantos datos sobre lo que compran o sobre las páginas de internet que visitan (Egido, Ipmark, 2014). A día de hoy aún no existe una regulación específica para este tema (aunque es probable que pronto se llegue a un consenso para regular gubernamentalmente cómo se puede utilizar la información que se obtiene de las personas). Las industrias de la publicidad y el marketing, ante la manifiesta preocupación (y a menudo indignación) de sus consumidores actuales y potenciales, han iniciado ya a autorregularse a sí mismas. Por un lado, se ha establecido el compromiso de no guardar información personal identificable (PII)²⁷ sin el consentimiento expreso del consumidor. Por otro, ofrecer al consumidor la posibilidad de darse de baja de cualquier base de datos.

Los especialistas en el tema consideran que en unos años el debate sobre la privacidad habrá cambiado (Maex & Brown, 2012). Dicho cambio no sólo vendrá de la mano de una nueva regulación sino también gracias a la progresiva educación de los consumidores (de todos nosotros, como personas), que ayudará a comprender que lo que parece una intrusión a simple vista puede ser beneficioso para ellos.

PAPEL DE LOS GESTORES DE MARCA: Algunos profesionales consideran que el *Big Data* producirá un cambio disruptivo en las funciones desempeñadas por los gestores de las marcas (Binet & Field, 2013). De hecho, se estima que la mayoría de las funciones desarrolladas por los profesionales del marketing, publicidad e investigación serán distintas a las actuales porque muchas de las labores de análisis serán automatizadas: tests automáticos, rotación creativa automática –cuándo y con qué frecuencia aparecen los anuncios- y *targetización* automática. También se automatizará la compra a tiempo real de la publicidad y las decisiones sobre cuánto pagar para conseguir un perfil de consumidores concretos se realizará automáticamente. Con ello, la mirada al futuro deja entrever que sólo habrá dos tipos de trabajo: los “técnicos” (que harán posible que todos los automatismos funcionen) y los “magos” (quienes sabrán aprovechar todas las herramientas disponibles para crear e implementar ideas que puedan impulsar las ventas y generar beneficios (Maex & Brown, 2012).

²⁷ Los consumidores querrán recuperar el control de sus datos. (1 de Octubre de 2014). *Ipmark*. Obtenido de <http://ipmark.com/consumidores-control-datos-internet/>

Los grandes grupos de comunicación empiezan ya a dar muestras de este cambio sectorial. Un ejemplo de ello es el caso de Ogilvy, que en Julio de 2014 presentó a su red internacional una nueva herramienta en el área de *customer engagement* (definido por esta corporación como la unión de creatividad y *data* para crear experiencias personalizadas que aporten valor al consumidor). La nueva herramienta recibe el nombre de DAVE (Ogilvyone, May 2014)²⁸ y es capaz de cruzar la información sobre localización/segmentación de consumidores con las motivaciones/frenos de dichos consumidores y con la estrategia de marca y crear, de forma automática, un mapa de experiencias y un mapa de contacto. En palabras de Brian Fetherstonhaugh, Presidente y CEO de OgilvyOne Worldwide:

*“In an era of the always-on and always-connected customer, our clients are forced to rethink how to engage customers across their lifecycle. This shift calls for a different approach for us, an approach that is truly customercentric, data-driven and creative at its core and that reflects the shift from Digital & Direct to Customer Engagement. As the world’s pre-eminent Customer Engagement Agency, we bring together big ideas and data to create compelling personal experiences that help our clients win more customers and make them more valuable. A new process was needed to facilitate the creation of Customer Engagement strategies and platforms and to integrate OgilvyOne’s expertise into one cohesive and dynamic tool. (...) To simplify the work of consultants and planners using this approach, we created DAVE, an industry first automated tool that enables us to develop: **Data-Inspired, Always-On, Valuable, Experiences on behalf of our clients**”*
(Ogilvyone, May 2014, pág. 5)

PAGO POR CONTENIDOS: Otro tema candente es la controversia sobre el pago por los contenidos de los medios. A día de hoy, los consumidores han demostrado una y otra vez que no quieren pagar por contenido, tanto si es para ver su serie favorita de TV o si es para pasar el tiempo en las páginas webs que le interesan. Pero el contenido “gratis” no es gratis, por supuesto. Tiene que ser pagado por alguien. Y normalmente dicho pago proviene de las marcas. Sin la entrada de marcas, la mayoría de páginas web de ocio y entretenimiento tendrían que ser de pago, así como los canales de TV. En España, TVE (Televisión Española) eliminó la emisión de publicidad en 2009. Cinco años más tarde, el share de dichas cadenas de televisión no es superior al que tenían antes de la

²⁸ Documento de presentación interna de la herramienta DAVE (presentado a la red internacional el 8 de Julio de 2014). No incluida descripción de la herramienta por confidencialidad de la misma.

eliminación de publicidad y, en cambio, el gasto público que supone (en plena época de crisis) sí es muy superior. La necesidad de ayuda económica a la financiación de contenidos de programación y las constantes demandas de los anunciantes durante los últimos cinco años para poder tener presencia en las dos cadenas de televisión pública nacionales han propiciado la aparición de nuevas formas de comunicación con marca a través de contenidos (*Branded Content*) y la mayoría de expertos nacionales prevén una readmisión progresiva de las marcas en dichos canales, probablemente con nuevas fórmulas.

Respecto a las nuevas fórmulas (y volviendo al debate internacional, no centrado en el ámbito de España) se estima que estas estarán basadas nuevamente en las posibilidades de segmentación que ofrece el conocimiento del consumidor obtenido a través de la recolección de datos (Johnson L. , 2015)²⁹. El consumidor dice que le molesta que haya muchos anuncios mientras ve su serie favorita o mientras mira un vídeo en internet³⁰ pero probablemente esta queja sería mucho menor si los anuncios que viera fueran siempre relevantes para él (probablemente no es muy relevante para una persona de 30 años ver un anuncio de productos adhesivos para dentaduras postizas pero sí puede ser relevante para una madre primeriza saber qué duración pueden tener los pañales de su “nuevo” bebé). Cuanto más conozcan las empresas a sus consumidores, más contenido interesante para ellos podrán ofrecerles y los mensajes parecerán menos intrusivos (Passikoff, 2014).

CONTENIDO DE LOS MENSAJES: Por último, pero de gran importancia, el debate sobre el contenido de los mensajes que las marcas deben transmitir a los consumidores para conseguir que quieran vincularse a ellas de algún modo (ya sea comprando sus productos, haciéndose fans de sus páginas web, participando en las experiencias que proponen, hablando de ellas en redes sociales,...) (Sharma, 2013). Por un lado, tener la posibilidad de hablar directamente con un individuo abre grandes oportunidades tácticas (es posible ofrecerle propuestas específicas para facilitar una

²⁹ Disponible en: <http://www.adweek.com/news-gallery/technology/how-brands-and-youtube-stars-are-hooking-reach-millions-millennials-164316>

³⁰ Los internautas podrán pagar a Google para no ver anuncios. (24 de Noviembre de 2014). *Marketing News*. Obtenido en <http://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1086701028505/internautas-podran-pagar-google-no-ver-anuncios.1.html>

transacción comercial rápida: promociones, descuentos, planes de fidelización, etc.). Por otro lado (y esta es la corriente principal hoy en día), los principales analistas estratégicos de marca apuntan que hoy es más importante que nunca (tanto por la diversificación de medios como por la ampliación de fronteras) que las marcas creen primero su idea de marca (con un tono y mensaje consistente) y, posteriormente, planteen qué comunicación quieren dar a través de puntos de contacto específicos/en lugares concretos. Es decir, que primero generen valor para la marca. Que trabajen por convertirse en marcas atractivas que vayan más allá de la transacción comercial (Ford, Mueller, Taylor, & Hollis, Vol. 51). Hoy (y en un futuro) las marcas deben comprometerse con causas que trasciendan la propuesta funcional de marca y capturen los corazones de los consumidores al igual que sus mentes. Deben expresar sus compromisos en todo lo que hacen y dicen en cada punto de contacto con el consumidor. Tener una propuesta de marca es uno de los principios para la construcción de marcas poderosas (del que se hablará detenidamente en el capítulo 4) y, sin duda, tiene relación directa con su valor.

Brevemente... (CAPÍTULO 2)

En este capítulo introductorio se ha revisado la definición de marca y los principales beneficios que ésta aporta tanto a la empresa que la gestiona como al consumidor que la elige. Además, se ha contextualizado el momento en el que se encuentra la relación entre ambos sujetos, ofreciendo una resumida visión acerca de lo que significa el fenómeno Big Data y de los puntos principales de controversia que están marcando el debate sobre el futuro en dicha relación (privacidad, cambio en el papel de los gestores de marca, pago por contenidos e importancia de ofrecer una propuesta de valor en los mensajes de la marca). La lectura de este capítulo inicial no deja lugar a dudas de que las marcas son importantes. Pero ¿Por qué lo son tanto? ¿Por qué son el principal activo de las empresas? ¿Qué significa el valor de marca? ¿Cómo se mide? La respuesta a estas preguntas se encuentra en el capítulo siguiente.

3. QUÉ ES EL VALOR DE MARCA

La marca es el bien máspreciado de las empresas. Este es el motivo por el que las empresas están cada vez más preocupadas (y ocupadas) tratando de construir valor hacia sus marcas. Los productos pueden cambiar, pueden ser copiados, pueden incluso entrar en decadencia y dejar de existir. Pero si eso sucede con las marcas, probablemente sea la empresa quien dejará de existir. Fijémonos por ejemplo en la marca Apple. Lejos quedan los días en que sus grandes monitores eran el referente para los diseñadores. Hoy, dispositivos mucho más pequeños de la marca han traspasado las barreras sectoriales y se encuentran en manos de un público mucho más amplio. En un momento fue un iPod. En otro, un iPhone, un iPad, un sistema iTV,... los productos pueden modificarse, pueden discontinuarse y dejarse morir. Lo importante, el auténtico valor, lo tiene la marca. Y construir una marca no es fácil. Ponerle un nombre a un producto o a una gama de productos no es, en absoluto, suficiente, como bien demuestran las adquisiciones en el mundo empresarial (Curry & Stubbings, 2013). Desde el punto de vista económico, es mejor adquirir una marca existente o una compañía con marcas establecidas que construir una marca desde cero (y eso a pesar de que comprar una marca cuesta muchísimo más dinero que fabricar sus productos).

En las últimas décadas ha aparecido una interminable lista de artículos y referencias bibliográficas acerca del valor de la marca desde el punto de vista financiero. A fecha de hoy no es posible calcular dicho valor con exactitud porque al ser la marca una entidad con vida, está en permanente estado de cambio (una crisis súbita por una remesa de producto en malas condiciones, la difusión de cualquier noticia que informe acerca de condiciones mal vistas de trabajo llevadas a cabo por la marca,...puede provocar el hundimiento de una marca al igual que, bien al contrario, cualquiera de estos ejemplos aplicados a la competencia de una marca pueden suponer una revalorización inesperada de la misma).

A pesar de esta “fragilidad aparente”, en un mercado cada vez más competitivo, más global y sometido a un cambio continuo, las marcas son uno de los valores más firmes y estables a través del tiempo. ¿Cuáles son las claves de dicho valor? ¿Cómo se define

concretamente? ¿Cómo se mide? En los siguientes apartados se responderá a todas estas preguntas incluyendo también, como final de capítulo, una visión proyectiva de cómo se medirá el valor de marca en el día de mañana. Cuestiones todas ellas fundamentales porque, en manos de la gestión de la marca y de su valor se encuentra, nada más y nada menos que el futuro (como dice Roberts (Roberts, 2004), más allá de las marcas).

3.1. Definición de valor de marca

Marçal Moliné resume la importancia de la marca de forma fácil y entendedora: “La marca, es lo único que realmente poseemos. Todo lo demás lo tienen todos nuestros adversarios. Y probablemente tengan más que nosotros. Más dinero, más producto, más influencia en la distribución”. (Moliné, 1996b, pág. 46) El autor destaca en su libro *Malicia para vender con marca*, tres definiciones del valor de la marca:

- Para David Aaker el valor de la marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, a su nombre y a su símbolo que incorporan o disminuyen valor suministrado por un producto o servicio.
- Para Alex Biel, el valor de la marca es el sobreprecio que estaría dispuesto a pagar un consumidor por el producto de la marca, comparado con la versión sin marca del mismo.
- Para él mismo (M. Moliné), el valor de la marca es de donde procede hoy la fuerza del marketing. El valor de marca es dinero, es capital, es precio de una empresa, porque es tener un mercado, es tener un futuro y es tener acceso, incluso autoridad, en la distribución.

Es importante destacar la diferencia entre valor de marca (*brand value*) y valoración de marca (*brand evaluation*). Al hablar de la primera nos referimos a un valor financiero/económico (monetario). Al hablar de la segunda, a la evaluación subjetiva/opinión que el cliente o consumidor tiene o debe tener sobre la marca (esta es la valoración de marca llamada *brand equity*) (Salinas, 2011).

Mientras que el objetivo del proceso de *brand valuation* es determinar el valor económico (monetario) de la marca, un proceso de *brand evaluation* lo que quiere es determinar su nivel de *brand equity*, es decir, cómo la considera el consumidor.

Existen varios modelos de *brand evaluation*, algunos de los más conocidos son (Abratt & Bick, 2009):

- *Brand Asset Valuator* (Young&Rubicam)
- *Equitrend* (Total Research)
- *BrandDynamics* (Millward Brown)
- *The Brand Equity Ten* (David Aaker)

La mayoría de estos modelos se basan en percepciones, usos y actitudes del consumidor parametrizados en función de distintas escalas e índices/ bases comparativas. Estas herramientas son útiles para comprender las fortalezas y debilidades de la marca en un entorno competitivo pero no pueden estimar el valor económico de la marca, punto clave desde el punto de vista empresarial.

Por ello, tanto las empresas como las publicaciones profesionales cada vez se interesan más por el otro proceso de valoración, el *brand valuation*, con procedimientos concebidos específicamente para poder ofrecer un valor financiero de la marca. En ellos es en los que profundizamos a continuación.

3.2. Métodos para calcular el valor de marca

El cálculo del valor de marca se originó lejos del área del marketing y de la comunicación. Fue inventada por los banqueros, concretamente los bancos de inversión, como método de adquisición de cuentas. La idea se originó en el Reino Unido en los años 1980's (Lindemann, 2010).

El alto poder de la marca empezó a ser patente a nivel económico cuando en 1985 Levi Strauss & Co. tramitó una operación de recompra de sus acciones situadas en los mercados bursátiles: se concertó un préstamo con un grupo sindicado de bancos por un

importe de mil quinientos millones de dólares y este *pool* de bancos sólo exigió como garantía la marca Levi's para la concesión del crédito (Bassat, 1999).

Los contables (provenientes de consultorías) fueron la siguiente generación de valoradores de marca (Lindemann, 2010). Este tipo de valoración es la que hoy en día se mantiene viva. Aplicar contabilidad a las marcas ha evolucionado desde un *patchwork* de normas a dos estándares de valoración, uno para Estados Unidos (GAAP) y el otro para el resto del mundo (IFRS) (Salinas, 2011). Estas valoraciones son las que realizan generalmente grandes empresas consultoras, para quien la valoración de marca es un puro ejercicio financiero.

A partir de 1995 el uso de la terminología *valor de marca* empezó a cobrar una importancia progresiva, sobrepasando las puertas empresariales al convertirse en *rankings* de público acceso e interés generalizado. Claro ejemplo de su popularidad es la aparición de dichos *rankings* en periódicos y revistas económicas de amplia divulgación como *Financial Times* (cuya fuente es *BrandZ*) o *Business Week* (cuya fuente es *Interbrand*) (Seddon, 2013).

Muchas empresas han elevado dichos *rankings* al nivel de indicadores de rendimiento, de crecimiento y de éxito. El número en el *ranking* (la posición de la marca en él) se utiliza en el mercado como elemento de juicio del triunfo o fracaso en el ámbito empresarial e incluso, en algunos casos, se introduce en los KPIs (objetivos) de los máximos responsables de marketing y gestión de las empresas.

Con la creciente importancia de la valoración económica de las marcas y de su posición en el *ranking*, se han multiplicado las metodologías para obtenerla. Aunque el número de firmas especializadas que ofrecen este servicio (generalmente empresas consultoras) es pequeño, cada una de ellas tiene su propia "fórmula secreta", por supuesto confidencial y registrada. Según Jonathan Knowles (2012), hay como mínimo 39 diferentes modelos de *brand valuation* utilizados por 60 diferentes grupos de profesionales y pueden agruparse según las siguientes metodologías o enfoques (Soto, 2008):

- Aproximaciones comparativas: Se sirven de mirar el mercado en el que la marca opera más que el negocio de la marca en sí mismo. El valor de la marca se establece

comparándola con otras marcas cuyo valor ha sido ya establecido en el mercado (aunque sea muy difícil -y a veces imposible- encontrar transacciones de marca realmente comparables).

- Metodología por Royalties: Esta aproximación llega a definir el valor de marca a través de calcular el valor de los futuros pagos por *royalties* que una compañía necesitaría pagar a una tercera parte para licenciar la marca. Para determinar los niveles de honorarios por *royalties* de la marca, la firma utiliza comparativas con otras marcas pero estas comparativas no son transparentes porque los importes por licencias son a menudo fruto de negociaciones y reflejan dicha negociación más que el valor intrínseco de la marca. Como resultado, las valoraciones basadas en los cálculos de *royalties* tienden a infravalorar la marca y a favorecer al licenciado vs. el licenciador.

- Enfoque basado en coste publicitario: La idea es que la marca puede ser valorada como la suma de costes incurridos en marketing y publicidad para construirla o la cantidad de dinero que sería necesaria para construir la marca desde cero hoy en día. Tiene dos problemas principales. Primero, asume que la inversión en publicidad puede garantizar la construcción de valor de marca. Segundo, presupone que las marcas se construyen sólo a través de inversión en publicidad.

- La regla del 25%: Se basa en el fundamento de que el valor de cualquier marca iguala al 25% del beneficio futuro/anticipado del negocio. Esto implicaría que todas las marcas son igual de efectivas creando valor (hecho que ha demostrado ampliamente no ser cierto). A pesar de ello este método sigue siendo utilizado por grandes firmas para valorar marcas.

- El enfoque del uso económico: Los mejores modelos de consultoría de marca utilizan el enfoque del uso económico para valorar las marcas. Las metodologías de uso económico miran hacia dentro el negocio del que es propiedad la marca. El objetivo es cuantificar el valor financiero adicional que la empresa crea como resultado de la explotación de la marca. Es un método más preciso que otras metodologías porque se basa en datos sobre la propia empresa, no en datos de otras marcas. Genera la posibilidad de profundizar en los motores del valor de marca, permitiendo identificar las fuentes de su valor. Esto significa que puede ser utilizado no sólo como herramienta financiera (que

proporciona un número de valor de marca en un momento determinado) sino también como herramienta de gestión (para identificar estrategias que pueden incrementar el valor que la marca añade al negocio).

Aunque la mayoría de metodologías son conceptualmente similares, sus diferencias producen distintos números finales. En 2014, por ejemplo, la valoración de *Interbrand*³¹ para Apple fue de 119 billones de dólares, menos de la mitad de la que realizó *BrandZ*³² para esta misma marca (247 billones). Las diferencias en las valoraciones incluidas en los *rankings* publicados por *BrandZ*, *Interbrand*, *Brand Finance* y *Eurobrand* difieren en un rango mínimo del 30% entre ellas para las mismas marcas.

Las diferencias en los resultados de valoración han generado mucho descrédito en algunos mercados hacia los profesionales lo calculan. Un caso claro es el del mercado alemán, donde se realizó un famoso estudio titulado “*How nine experts evaluate a fictitious brand*” (Soto, 2008) (publicado en la revista empresarial alemana *Die Tank*) en el que se ofreció a nueve firmas idéntica información sobre una marca imaginaria y se pidió que la valoraran. Con sus 9 diferentes metodologías, aportaron nueve distintas respuestas, muy distintas. Otorgando un valor a la marca desde los 173 millones a los 958 millones de euros.

Entre todas las metodologías, fue *Interbrand* quien abrió el camino de la atribución de valor económico a las marcas (Crainer, 1997) y actualmente sigue siendo una de las más reputadas organizaciones en dicha área. Por ello, a continuación se explica en mayor profundidad su método.

³¹ *Interbrand*. (9 de Octubre de 2014). Obtenido de Best Global Brands 2014: <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>

³² *BrandZ*. (27 de Mayo de 2015). Obtenido de Top 100 most valuable global brands 2015. Millward Brown: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/2015>

La fórmula *Interbrand*

En 1988 *Interbrand* ideó una técnica de valoración de marcas para Rank Hovis McDougall. Esto puso el balón en juego. De repente empezaron a ofrecerse cantidades enormes por las carteras de marcas llegando a pagarse en unos pocos meses de 1988 cincuenta mil millones de dólares por ellas. Hoy en día *Interbrand* (cuyo slogan es: *Creating and managing brand value*) sigue siendo el principal referente en la medición del valor de marca. ¿Cómo es su metodología?

La metodología *Interbrand*³³ se centra en la inversión y en la gestión que se realiza día a día en la marca como un activo más del negocio. Su metodología tiene en cuenta todas las formas en las que la marca influye en la compañía, desde atraer y retener talento hasta proporcionar al cliente lo que espera de la marca.

“En *Interbrand* creemos firmemente que la marca es uno de los vehículos clave para alcanzar los objetivos de negocio y defendemos con todas nuestras fuerzas la importancia de una estrategia de marca bien definida, consecuente y al servicio de los planes de negocio de las compañías”. Pedro García-Noblejas. *New Business & Marketing Director Interbrand Madrid* (García-Noblejas, 2013, pág. Para4).

Existen tres aspectos que contribuyen a la valoración de la marca:

1) El **resultado financiero** de los productos y servicios ofrecidos por la marca, que mide el retorno neto que obtienen los proveedores de capital de una compañía. El resultado financiero se analiza para un período de cinco años de proyección y un valor terminal que representa la generación de ingresos por parte de la marca más allá del periodo proyectado.

2) El **papel que desempeña la marca** en el proceso de decisión, que mide qué parte de la decisión de compra se puede atribuir directamente a la marca, excluyendo otros

³³ *Interbrand*. (5 de Diciembre de 2013). Obtenido de Mejores marcas españolas 2013, informe pdf completo: <http://live.anuncios.com/anunciantes/noticia/1078993014311/movistar-repite-al-frente-ranking.1.html>

aspectos de la oferta como pueden ser el precio o las características intrínsecas del producto. Conceptualmente el papel de la marca refleja la proporción de la demanda que un producto o servicio con marca obtendría por encima del mismo producto o servicio que no tuviera marca. El porcentaje de su papel se multiplica por el beneficio económico de los productos o servicios en los que la marca tiene presencia para determinar la cantidad de ingresos que se pueden atribuir directamente a la marca dentro del valor total.

3) La **fortaleza de la marca**, que mide la capacidad de una marca de asegurar ganancias futuras para la compañía. La fuerza de marca se presenta en una escala de 0 a 100 (donde 100 es la puntuación perfecta), basada en una evaluación de 10 factores de la marca y ponderada en comparación con sus competidores (ya que las marcas que mejor mantienen la generación de la demanda futura son aquellas que poseen una mayor fuerza en comparación con sus competidores). Los 10 factores se dividen en:

- FACTORES INTERNOS (gestionados internamente. Reflejan el hecho de que las grandes marcas se construyen desde su interior):
 - **Claridad:** Claridad interna sobre lo que la marca representa en términos de sus valores, posicionamiento, propuesta y sobre el conocimiento de su cliente (drivers de demanda).
 - **Compromiso:** Compromiso interno con la marca y creencia en la importancia de la misma. Grado en el que la marca recibe apoyo en términos de tiempo, influencia e inversión.
 - **Capacidad de respuesta:** La habilidad para responder a los cambios, oportunidades y retos del mercado.
 - **Protección:** Cómo está protegida la marca en diferentes dimensiones como protección legal, diseño o difusión geográfica.

- FACTORES EXTERNOS (Los más visibles. Reflejan el hecho de que las grandes marcas tienen la capacidad de cambiar su entorno):
 - **Relevancia:** encaje con las necesidades, deseos y criterios de elección de los clientes.

- **Autenticidad:** la marca está sólidamente construida sobre una verdad. Tiene una herencia definida y un conjunto de valores bien asentados. Puede proporcionar las expectativas que los clientes tienen puestas en ella.
- **Diferenciación:** El grado en que los clientes/consumidores perciben la marca para tener un posicionamiento diferenciado de la competencia.
- **Consistencia:** El grado en que una marca es implementada en todos los puntos de contacto o formatos.
- **Presencia:** El grado en que una marca es reconocida y goza de buena reputación entre los consumidores, clientes y líderes de opinión en los medios.
- **Entendimiento:** Cuando la marca es relevante, hay un profundo conocimiento y comprensión de sus cualidades distintivas y características que se extiende también a la compañía propietaria de la marca.

El cálculo evaluativo de estos tres aspectos queda reflejado en una sola cifra con valor monetario, el valor de marca. El resumen de dicha fórmula (modelo *Interbrand*) se refleja en la siguiente figura:

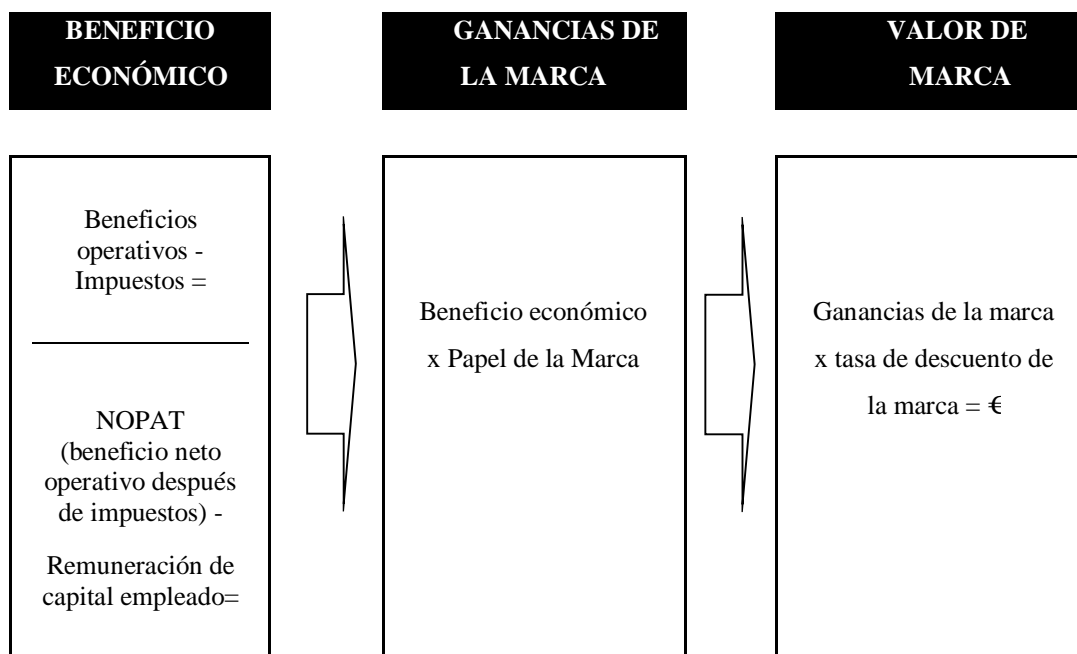


Figura 05. Fórmula *Interbrand* para el cálculo del valor de marca. Fuente: Interbrand (5 de Diciembre de 2013). Obtenido de Mejores marcas españolas 2013, informe pdf completo en <http://live.anuncios.com/anunciantes/noticia/1078993014311/movistar-repite-al-frente-ranking.1.html>. Pág. 46.

En España, *Interbrand* es la referencia del sector en el área de valoración de marca. En su metodología para realizar el *ranking* de marcas españolas incluye tres importantes condicionantes: que la marca sea netamente española en su origen, que exista disponibilidad de información financiera pública y que el valor económico agregado generado por la marca sea positivo (Interbrand, 2013).

Las mejores marcas españolas 2013 según esta fuente bianual (y su evolución respecto a 2011) se muestran en la siguiente tabla (valor en M€):

Tabla 07. Valor de marca de las principales marcas españolas. Evolución 2013 vs. 2011. Interbrand (5 de Diciembre de 2013). Obtenido de Mejores marcas españolas 2013, informe pdf completo en <http://live.anuncios.com/anunciantes/noticia/1078993014311/movistar-repite-al-frente-ranking.1.html>. Pág. 10.

Marca	Sector	Valor de marca EUR		
		2013	2011	Variación
		Valor de marca	Valor de marca	%
1 Movistar	TIC	11.455	16.687	-31%
2 Zara	Retail	8.664	7.597	14%
3 Santander	Financiero	3.731	3.820	-2%
4 BBVA	Financiero	3.631	5.568	-35%
5 La Caixa	Financiero	1.081	1.280	-16%
6 Repsol	Energía	1.018	854	19%
7 Iberdrola	Empresas de servicios públicos	996	872	14%
8 Mango	Retail	930	897	4%
9 Bershka	Retail	924	653	42%
10 El Corte Inglés	Retail	889	1.366	-35%
11 Mercadona	Retail	812	631	29%
12 Mapfre	Financiero	759	448	69%
13 Massimo Dutti	Retail	660	572	15%
14 Mahou	Consumo	619	777	-20%
15 Prosegur	Servicios	614	434	41%
16 Dia	Retail	567	374	52%
17 telefónica	TIC	553	1.250	-56%
18 Banco Popular	Financiero	471	536	-12%
19 Gas Natural Fenosa	Empresas de servicios públicos	434	321	35%
20 Real Madrid	Clubes deportivos	406	331	23%
21 FC Barcelona	Clubes deportivos	399	319	25%
22 BANKIA	Financiero	393	n.a.	n.a.
23 Banco Sabadell	Financiero	373	313	19%

Sin embargo, el auténtico dato que esperan todas las empresas anualmente (se encuentren o no en el *ranking*) es el de la valoración global de las marcas. Cada año *Interbrand* comunica durante el último trimestre el resultado de su valoración a los principales medios generalistas y a la prensa económica internacional. Según esta fuente, las marcas más poderosas a nivel internacional alcanzaban a cierre de 2013, un valor muy cercano a los 100.000 millones de dólares (Interbrand, 2013) y a cierre de 2014 (Interbrand, 2014), las primeras dos marcas del *ranking* ya superaban dicha cifra (Apple y Google).

A continuación se incluye una figura que muestra el valor de las 30 principales *Global Brands* 2014 indicando su evolución respecto el año anterior (%) y un gráfico donde se puede apreciar claramente la trayectoria evolutiva del valor de marca de las 10 principales *Global Brands* durante los últimos 13 años (2000-2013). En dicha evolución destaca la estabilidad de Coca Cola (que mantiene su valor pero no su posición de mercado puesto que, tras ser líder indiscutible desde el año 2000 hasta el 2010, en la actualidad ocupa la tercera posición del ranking seguido de cerca por IBM) y el espectacular crecimiento de Apple (que entre el año 2000 y el año 2010 era la última marca del Top 10 y en los últimos tres años se ha situado a la cabeza del ranking).

Rank	Brand	2014 Value (\$m)	% Change
01	Apple	118,863	+21%
02	Google	107,439	+15%
03	Coca-Cola	81,363	+3%
04	IBM	72,244	-8%
05	Microsoft	61,154	+3%
06	GE	45,480	-3%
07	SAMSUNG	45,482	+15%
08	TOYOTA	42,392	+20%
09	McDonald's	42,254	+1%
10	Mercedes-Benz	34,338	+8%
11	Bosch	34,214	+7%
12	Intel	34,153	-8%
13	Disney	32,223	+14%
14	CISCO	30,936	+6%
15	amazon	29,478	+25%
16	ORACLE	25,980	+8%
17	hp	23,758	-8%
18	Gillette	22,845	-9%
19	LOUIS VUITTON	22,552	-9%
20	HONDA	21,673	+17%
21	H&M	21,083	+16%
22	Nike	19,875	+16%
23	Facebook	19,510	+11%
24	pepsi	19,119	+7%
25	SAP	17,340	+4%
26	IKEA	15,885	+15%
27	ups	14,470	+5%
28	ebay	14,358	+9%
29	TOP RISER		
30	Pampers	14,078	+8%

Figura 06. Valor de las 30 principales *Global Brands* 2014 y evolución % respecto al año anterior. Fuente: Interbrand. (9 de Octubre de 2014). Obtenido de Best Global Brands 2014: <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>

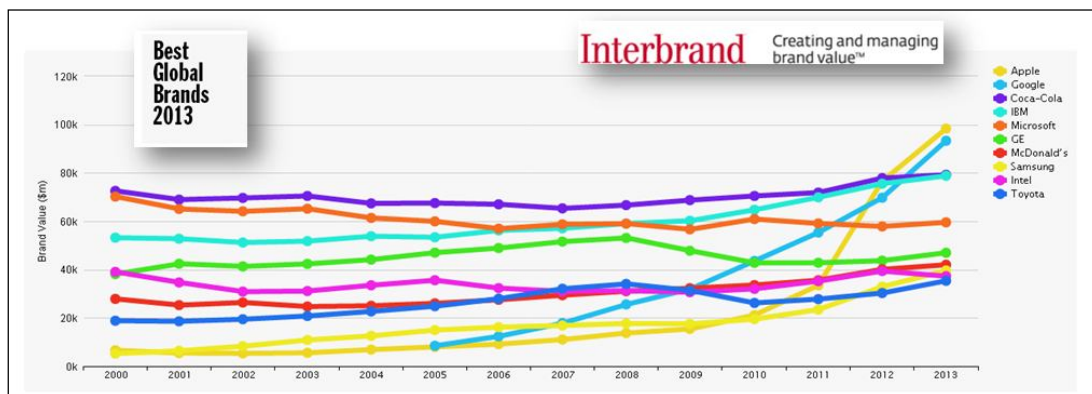


Figura 07. Trayectoria evolutiva del valor de marca de las 10 principales *Global Brands* durante los últimos 13 años (2000-2013). Fuente: Interbrand (9 de Octubre de 2014). Obtenido de Best Global Brands 2014: <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>

A título comparativo, a continuación se incluye la valoración de las 10 primeras “*Most Value Global Brands*” según *BrandZ* (2015). Los datos que ofrece *BrandZ* se publican 5 meses después que los de *Interbrand* (aunque indique que la valoración es del año 2015, significa el valor a año 2014 cerrado, es decir, temporalmente comparable a las cifras de *Interbrand*).

BRANDZ™ TOP 100 MOST VALUABLE GLOBAL BRANDS 2015

Brand	Category	Brand Value 2015 \$M	Brand Contribution	Brand Value % change 2015 vs 2014	Rank change
1	Technology	246,992	4	67%	1
2	Technology	173,652	4	9%	-1
3	Technology	115,500	4	28%	1
4	Technology	93,987	4	-13%	-1
5	Payments	91,962	4	16%	2
6	Telecom Providers	89,492	3	15%	2
7	Telecom Providers	86,009	3	36%	4
8	Soft Drinks	83,841	5	4%	-2
9	Fast Food	81,162	4	-5%	-4
10	Tobacco	80,352	3	19%	-1

Figura 08. Valor de las 10 principales *Most Valuable Global Brands* 2015. Fuente: BrandZ. (27 de Mayo de 2015). Obtenido de Top 100 most valuable global brands 2015. Millward Brown: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/2015>

Las evidentes diferencias entre distintas fuentes y acusadas ausencias en áreas importantes para la marca han hecho que en ocasiones se pongan en tela de juicio los resultados de las *brand valuations* actuales. Probablemente sus sistemas, procedimientos, metodologías o fórmulas serán distintos dentro de algún tiempo pero ¿en qué dirección?, ¿hacia dónde se encamina la medición futura del valor de marca?

3.3. La medición futura del valor de marca

Los problemas generados por los “bailes” de cifras y el hecho de que la valoración de una marca siga manteniendo un cariz puramente económico/financiero, separada de la “evaluación” de la marca (peso cualitativo) que realiza el consumidor es considerado por muchos profesionales como una debilidad de los métodos actuales.

En los últimos 30 años la sociedad ha cambiado, el consumidor ha cambiado, los acercamientos de las marcas al consumidor desde la comunicación han cambiado y, por ello, muchos son los expertos que opinan que también la metodología de valoración de marcas debería cambiar. Hasta hoy se ha mantenido una visión focalizada en simples números, no estratégica. Quienes están liderando la valoración de marcas (como *Interbrand* o *Brand Finance*) son contables, separados de la estructura de la organización y con “fórmulas secretas” para valorar las marcas.

Una nueva corriente académica y profesional liderada por el mundo anglosajón opina que el valor de marca debería ³⁴...

- Dejar de ser una mirada puntual en el tiempo para ofrecer una visión longitudinal y continua.

- Pasar de estar enfocado en el valor financiero a ofrecer un enfoque holístico.

³⁴ Compilación de reflexiones realizadas por parte de distintos expertos en *Brand Valuation* incluyendo (Davis J. , 2010); (Nigel, 2008); (Tomoya, 2007); (Gregory, December 2013). Todos ellos referenciados en (Seddon, 2013).

- Debería poderse medir cómo la marca crea valor a través de la experiencia de consumidor completa, incluyendo tanto los puntos de contacto tangibles (productos, servicio al cliente, experiencia en retail) como los intangibles (comunicación).
- Debería ser una herramienta de medición que pudiera unir las piezas de investigación usualmente divididas entre *brand tracking* y *customer satisfaction studies*.
- Debería incluir el porcentaje de contribución de la marca a su valor³⁵ ya que actualmente el número de valor de marca en sí mismo no toma en consideración el tamaño de la compañía. (Una gran marca como General Electric puede tener más valor de marca que Louis Vuitton, aunque la contribución de la marca sea sólo del 18% en el valor de GE vs. el 80% en el valor de Louis Vuitton, simplemente porque una es un negocio mucho más grande que la otra).
- Y, además, debería mirar más allá de los consumidores y medir la creación de valor también a través de los principales *stakeholders*.

En palabras de Joanna Seddon, presidenta de la unidad de consultoría estratégica global en Ogilvy/OgilvyRED (y anteriormente fundadora y CEO de la consultoría global de marcas de Millward Brown) una nueva era en la valoración de marcas está llegando:

“Brand valuation is taking up the residence in the marketing department, disrupting it. A new age of brand valuation is coming. When valuation’s potential is fully realized, the nature of decision making will change because it will be possible to link brand and marketing to real money. Brand valuation provides a strong financial rationale for strategic recommendations and budget requests” (Seddon, 2013, pág. 16)

Este cambio o evolución ya empieza a tener patentes manifestaciones en el mundo profesional.

³⁵ Ya incluido en *BrandZ*, como puede verse en su última publicación periódica citada (BrandZ, 2015).

Por un lado, nacen nuevas propuestas metodológicas integradoras y holísticas para calcular el valor de marca desde una perspectiva estratégica, un ejemplo de ello es *The new brand tracking*, creada por Ogilvy³⁶.

Por otro, se inicia un movimiento en el mundo empresarial que evidencia la progresiva importancia del valor de marca para la organización en general. Un claro ejemplo de ello es la eliminación del cargo de Director de Marketing en P&G y la reorganización general de la compañía, mediante la que el área de marketing pasa a ser una estructura de gestión de marca y sus responsables, Directores de Marca³⁷. Según informa *Advertising Age*, a partir de julio de 2014, el campo de trabajo de los nuevos Directores de Marca de P&G abarca cuatro funciones: gestión de marca, conocimiento del consumidor y del mercado, comunicación y diseño.

Todo apunta a que el valor de marca seguirá siendo en los próximos años una prioridad en el mundo empresarial. Pero para tener valor, para figurar en el *ranking*, para estar presente en la mente de los consumidores, una marca debe tener un papel activo. Debe estar viva. Debe crear dicho valor. Mantenerlo. Saber evolucionar. Las marcas no nacen poderosas, se hacen. En las próximas páginas tratará de ofrecerse una visión completa de cómo plantean los principales profesionales del marketing y la comunicación la construcción de marcas poderosas tanto desde el punto de vista académico como desde la práctica profesional.

³⁶ Incluida y explicada en (Seddon, 2013) pero de la que no es posible desvelar sus claves por la estricta confidencialidad que merece al encontrarse en un incipiente proceso de comercialización.

³⁷ P&G elimina el cargo de director de marketing. (3 de Julio de 2014). *Marketing News*. Información obtenida de *Advertising Age* según indica la fuente (publicada en *Advertising Age* el 1 julio 2014). Obtenido de <http://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1083778028505/p-g-elimina-cargo-director-marketing.1.html>

Brevemente... (CAPÍTULO 3)

Las marcas, por su valor, son el principal activo del mundo empresarial y éste es el motor de la economía mundial. En este capítulo se ha ilustrado nada más y nada menos que la enorme magnitud que alcanzan la marcas en la sociedad actual. Para ello, se ha definido el concepto de valor de marca (brand valuation) y se han mostrado las características principales de uno de los más reputados modelos orientados a medirlo: la fórmula Interbrand. Se han incluido también rankings de valoración de marcas de distintas fuentes (Interbrand y BrandZ) y para marcas de distintos ámbitos (marcas globales y marcas españolas). Por último, se ha apuntado hacia donde guían los pasos hacia el futuro en la medición del valor de marca: hacia una medición continua, con enfoque holístico, que permita incluir la valoración de la experiencia completa de consumidor a través de todos los puntos de contacto (incluyendo la comunicación) y que incorpore la valoración de todos los públicos de la marca. La lectura de este capítulo ayuda a contextualizar la investigación. Hablar de marcas es hablar de algo muy grande y muy serio. Poder contribuir esta temática de alta implicación económica y social, es una responsabilidad que merece ser estudiada detalladamente y en profundidad. Eso es lo que haremos en el siguiente capítulo, donde gracias al estudio de las aportaciones de grandes profesionales (tanto desde el punto de vista académico como de claros referentes en la práctica profesional) se podrá dar respuesta a... ¿Cómo se puede crear valor para una marca? ¿Cómo se puede ayudar a que una marca llegue a ser relevante para el consumidor? ¿Cómo se construyen las marcas poderosas?

4. CÓMO SE CONSTRUYEN MARCAS PODEROSAS

Las marcas poderosas son aquellas que están especialmente bien adaptadas al entorno en el que operan y en el que sobreviven y crecen (Stobart, 1994). Son las que establecen un fuerte pacto con los consumidores al que sus competidores no pueden acceder. La competencia de una marca puede tener la habilidad de imitar sus productos, igualar o mejorar su precio y copiar su apariencia pero lo que perciben los consumidores es una mezcla de valores representados por una marca. Esta mezcla de valores es lo que hace que una marca poderosa sea única, atractiva y diferenciada de cualquier otra en el mercado y no se consigue sólo a través de los aspectos tangibles del producto sino, sobre todo, a partir de factores tan intangibles como su personalidad.

Crear marcas poderosas implica saber combinar todos los elementos de la marca: físicos, estéticos, racionales y emocionales. El resultado final no sólo debe ser apropiado sino diferenciado de las otras marcas competidoras, aportándole al consumidor razones para escoger una marca concreta en lugar de optar por otras opciones (Blackett, 1998).

En este capítulo se estudiarán las principales aportaciones realizadas (tanto en el ámbito académico como en la práctica profesional) en el área de la construcción de marcas, antes de establecer los *principios esenciales para la construcción de marcas poderosas*. El esfuerzo realizado en profundizar en este tema se justifica por el hecho de que ésta va a ser la base del resto de la investigación.

Según se indicaba en las primeras páginas, las marcas y su valor cada vez adquieren mayor importancia. En paralelo, la comunicación cada vez se orienta en mayor medida a la búsqueda de la eficacia y ésta, en múltiples ocasiones no se vincula a la construcción de marca sino a la consecución de resultados cortoplacistas. El objetivo principal de la investigación es poder estudiar la relación entre la creación de marca y la consecución de eficacia en publicidad (es decir, los parámetros que caracterizan a la comunicación que consigue ser eficaz mientras ayuda a construir una marca poderosa). Para ello, es imprescindible:

- Por un lado, asentar cuáles son los principios esenciales para construir marcas poderosas. Conocerlos y tratar de localizar herramientas o ayudas utilizadas en el ámbito profesional para facilitar metodológicamente la aproximación a la creación de dichos pilares (es decir, cómo plantearlos).
- Por otro lado era necesario estudiar qué se considera comunicación eficaz hoy en día (cómo es y qué se mide).
- Y en una tercera fase, poder cruzar ambas áreas. Cómo es la comunicación eficaz en la que se ven reflejados los principios esenciales para construir marcas poderosas (es decir, la comunicación eficaz que construye marca) y cuáles son sus resultados.

Como se verá en las próximas páginas, algunos de los principios esenciales son inherentes a la propia marca (principios conceptuales de la marca). Éstos son los que merecerán toda la atención en el presente capítulo (aplazando el estudio del resto hasta capítulos posteriores). Así, empezamos el proceso de investigación estudiando qué pautas, principios o guías han propuesto las principales autoridades en el ámbito del marketing y la comunicación para la construcción de marcas poderosas.

4.1. Principios para construir marcas poderosas

Aunque parezca sorprendente, según comenta Andrew Seth, presidente de *The Added Value Company*³⁸, los principios para gestionar la marca no han cambiado en los últimos 20 años (a pesar de los cambios que ha habido en el mercado durante este tiempo). Lo que sí ha cambiado es la capacidad de las empresas de comprender e implementar dichos principios. A continuación se enumeran las características consideradas necesarias para construir marcas poderosas incluyendo el punto de vista de diferentes profesionales a lo largo de las últimas dos décadas y las más recientes aportaciones realizadas desde el ámbito de la práctica publicitaria.

³⁸ Seth, A. *Managing the Brand*, en (Blackett, *Brand: The new wealth creators*, 1998).

En 1994, Stobart resumía las características que debían ser contempladas en la construcción de una marca poderosa en los siguientes siete puntos:

Tabla 08. Características de una marca poderosa. Fuente: Stobart, P. (1994). *Brand Power. Power branding strategies from the world's leading brand owners*. London: Macmillan Press LTD. Págs. 11-12.

1. Que cuente con los adecuados derechos de propiedad intelectual mediante los cuales quede clara la propiedad legal de la marca (registro del nombre, derechos sobre el diseño, *copyrights* y patentes...).
2. Que sea significativamente diferenciada. Los consumidores deben poder reconocerla y asociarle características particulares, tanto tangibles como intangibles. Sin diferenciación de marca no puede existir personalidad de marca y el consumidor no tendría motivos para seleccionar una marca en lugar de otra.
3. Atractivo de marca: El consumidor debe reconocer cualidades y atributos deseables y que puedan llevar a recomendación y recompra.
4. La marca debe ser consistente, debe seguir dando satisfacciones y no debe abandonar nunca a sus consumidores.
5. La marca debe ser soportada por publicidad y otras formas de promoción y mediante la distribución. El consumidor debe estar informado sobre la marca y sus cualidades y la marca debe estar disponible (poder ser encontrada) por el consumidor.
6. La marca se debe dirigir a necesidades existentes de los consumidores (en las marcas internacionales, estas necesidades deben ser internacionales).
7. La más importante, la marca debe ser meticulosamente gestionada en un largo periodo de tiempo. La calidad debe mantenerse, la distribución debe asegurarse y la publicidad debe ser siempre apropiada y atractiva, evolucionando para adaptarse a las necesidades y condiciones cambiantes del consumidor.

Un año más tarde, en *Building Strong Brands*, Aaker (1995) amplía y detalla los puntos anteriores, añadiendo además nuevos e interesantes conceptos. Por un lado, el autor refuerza la importancia de la coherencia, la consistencia en el tiempo y la necesidad

de gestionar responsablemente la marca (*Consistency over time, Brand System, Brand Leverage y Brand Responsibility*). Por otro, amplía las necesidades de diferenciación y atractivo de marca argumentando que una marca poderosa debe tener una clara identidad (*Brand Identity*) y una posición diferenciada (*Brand Position*). Además, incorpora cuatro nuevos principios esenciales para construir marcas fuertes:

- Ofrecer una proposición de valor al consumidor (*Value Proposition*).
- Estudiar cómo y dónde comunicar la campaña para conseguir la mayor brillantez (*Execution*)
- Evaluar la marca periódicamente a través de herramientas de medición, partiendo de objetivos concretos (*Tracking Brand Equity*)
- Invertir en la marca, tanto en los buenos momentos como (con mayor motivo) cuando la situación financiera no es positiva (*Invest in Brands*).

Los diez puntos que propone el autor son los siguientes:

Tabla 09. Diez puntos para construir marcas fuertes. Fuente: Aaker, D. (1995). *Building Strong Brands*. New York: Free Press. Pág. 910.

1. *Brand Identity: have an identity for each brand. Modify the identity as needed for different market segments and products. Remember that an image is how you are perceived and an identity is how you aspire to be perceived.*
2. *Value Proposition: know the value proposition for each brand that has a driver role. Consider emotional and symbolic benefits as well as functional benefits. Know how endorsing brands will provide credibility. Understand the customer-brand relationship.*
3. *Brand Position: for each brand, have a position that will provide clear guidance to those implementing a communication campaign. Recall that a position is the part of the identity that is actively communicated.*
4. *Execution: execute the communication campaign so that it not only matches the identity and position but achieves brilliance and durability. Generate options and consider possibilities beyond media advertising.*

5. *Consistency over time: have as a goal a consistent identity, position and execution over time. Maintain symbols, imagery and metaphors that work. Understand and resist organizational biases towards changing the identity, position and execution.*
6. *Brand System: make sure brands in a portfolio are consistent and synergistic. Know their roles. Have or develop proven techniques to help support brand identities and positions. Exploit branded features and services. Use sub-brands to clarify and modify. Know the strategic brands.*
7. *Brand Leverage: extend brands and develop co-branding campaigns only if the brand identity will be both used and reinforced. Identify range brands and, for each, develop an identity and specify how that identity will be different in disparate product contexts. If a brand is moved up or down, take care to manage the integrity of the resulting brand identity.*
8. *Tracking Brand Equity: track brand equity over time, including brand awareness, perceived quality, brand loyalty and especially brand associations. Have specific communication objectives. Especially note areas where the brand identity and positioning and communication objectives are not reflected in the perceptions of the brand.*
9. *Brand Responsibility: have someone in charge of the brand who will create the identity and positions and coordinate the execution across organizational units, media and markets. Be careful when a brand is being used in a business where it is not the cornerstone.*
10. *Invest in Brands: continue investing in brands even when the financial goals are not being met.*

En el año 2000, Keller (Keller, 2000) ofrece también su visión sobre lo que deben hacer los gestores de la marca para crear marcas fuertes y maximizar el valor de la marca. El decálogo de la autora vuelve a incluir la importancia de que la marca cuente con una identidad y personalidad propia y diferenciada, de dar soporte a las actividades de marketing (equivalente al punto *Invest in Brands* de Aaker), de evaluar la marca y de velar por la consistencia en la transmisión de los valores de marca, tanto a través de la comunicación de marketing como jerarquizando el *portfolio* de productos. En definitiva, los puntos propuestos por Keller no difieren en esencia a los ya enunciados por Aaker

cinco años antes (aunque la autora los reformula adecuándolos a un lenguaje más empresarial orientado a los gestores de marca).

Tabla 10. Funciones de los *marketing managers* para crear marcas fuertes. Fuente: Keller, K. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, 78(1), 147-158.

1. *Understand brand meaning and market appropriate products in an appropriate manner.*
2. *Properly position a brand*
3. *Provide superior delivery of desired benefits*
4. *Employ a full range of complementary brand elements and supporting marketing activities*
5. *Embrace integrated marketing communications and communicate with a consistent voice*
6. *Measure consumers' perceptions of value and develop a pricing strategy accordingly*
7. *Establish credibility and appropriate brand personality and imagery*
8. *Maintain innovation and relevance for the brand*
9. *Strategically design and implement a brand hierarchy and brand portfolio*
10. *Implement a brand equity management system to ensure that marketing actions properly reflect the brand equity concept.*

Pasados diez años, en 2010, Davis publica *Competitive Success: How Branding Adds Value* (Davis J. , 2010), ofreciendo otro decálogo similar de elementos necesarios para la construcción de marcas exitosas. El autor, al igual que sus predecesores, considera imprescindible para alcanzar el éxito de una marca que ésta tenga un posicionamiento e identidad claros. La coherencia y consistencia son otros de los puntos fundamentales para Davis en la creación de marcas sólidas (por ello, el autor los aborda desde tres perspectivas distintas: desde el factor temporal, desde la transmisión de mensajes a través de cualquier punto de contacto e incluso a través del precio). La importancia de que la marca cuente con un responsable competente es otro de los puntos en los que Davis coincide con sus antecesores. Sin embargo, en lugar de referirse a un gestor de marca o marketing manager, habla de un creativo líder de marca que pueda manejar todas las manifestaciones de ésta.

La diferenciación en los factores que enumera el autor respecto a los anteriormente expuestos viene dada por dos puntos clave.

- Davis incorpora dos nuevos factores: que la organización cuente con cultura de marca (organización *Brand Centric*) y que la comunicación de la marca invite al consumidor a compartir su propuesta (co-creación).
- Y enfatiza que la propuesta de marca (de la que ya había hablado Aaker 15 años antes) debe ir más allá del producto y de la categoría. Que debe aprovechar (y tratar de abanderar) un ideal humano universal.

Tabla 11. Los diez elementos necesarios para la construcción de marcas. Fuente: Davis, J. (2010). *Competitive Success: How Branding Adds Value*. West Sussex, UK: Willey. Pág. 34.

1. Una propuesta que vaya más allá del producto y la categoría para aprovechar un ideal humano universal.
2. Un posicionamiento que mire más allá pero siendo coherente con la herencia de la marca
3. Una identidad de marca que juegue un papel central en la organización
4. Una experiencia que refleje fielmente la propuesta de marca a través de todos los puntos de contacto
5. Un precio que refleje el valor que los consumidores y clientes perciben que la marca añade a sus vidas
6. Un creativo líder de marca que tenga auténtico poder y pueda manejar todas las manifestaciones de la marca
7. Una organización brand-centric, con cultura de marca
8. Una voz, consistencia en comunicación y mensajes visuales y verbales a través de todos los negocios y geografías
9. Un flujo constante de innovaciones de marketing y producto para mantener la marca fresca y en boca de todos
10. Co-creación con el consumidor y cliente, comunicación que invite al consumidor a compartir su propuesta, nunca decirle qué debe pensar.

Por último, a finales de 2014 David Aaker junto a Roberto Alvarez del Blanco publicaron *Las Marcas según Aaker*, un nuevo libro orientado a ofrecer guías para conseguir el éxito de las marcas. El objetivo de este reciente libro es presentar de manera sintética algunos de los consejos más útiles sobre la marca a través de sus principios esenciales.

“Gestionar marcas es complejo y peculiar. Cada contexto es diferente y por eso los principios aquí expuestos no operarán en la totalidad de circunstancias, pero aportarán un listado de perspectivas estratégicas, herramientas y conceptos que representan no solo lo que hay que saber, sino las opciones que se deberían considerar. Estos principios iluminan el objetivo de crear y mantener marcas fuertes y duraderas, que puedan contribuir al éxito de un negocio” (Aaker & Álvarez del Blanco, 2014, pág. 00)

Efectivamente, según se indica en el párrafo introductorio de la obra incluido sobre estas líneas, algunos de los principios propuestos por los autores están completamente enfocados a sectores de negocio particulares o a categorías de precio específicas. Tomando como base de análisis aquellos que pueden ser generales, los principios esenciales para conseguir el éxito de las marcas según estos autores pueden resumirse en los ocho puntos siguientes:

Tabla 12. Principios esenciales para conseguir el éxito de las marcas. Fuente: Aaker, D., & Álvarez del Blanco, R. (2014). *Las marcas según Aaker*. Madrid: Empresa Activa. (Resumen global del libro. Elaboración propia).

1. Las marcas son activos que dirigen la estrategia del negocio y su rendimiento, por lo tanto, su valor debe medirse (a nivel de reconocimiento, asociaciones y fidelidad).
2. Las marcas deben contar con una visión, con una descripción articulada de su imagen aspiracional, es decir, su razón de ser.
3. Personalidad de marca: las marcas con personalidad cuentan con una ventaja significativa, son más propicias a estar alejadas de la multitud y tienen mensaje.
4. Las marcas deben tener un propósito de valor superior y diferenciado que represente el valor organizativo de la compañía. El propósito superior es un objetivo organizativo primordial que debe tener el mérito de mejorar la calidad de vida de las personas (así por ejemplo, el propósito superior de Crayola es ayudar a los padres y maestros a que los niños desarrollen la creatividad, mucho más ambicioso y noble que vender lápices de colores).

5. Imprescindible ir más allá de los beneficios funcionales. La visión del cliente como “persona racional” es cómoda, pero normalmente errónea. Aún peor, las estrategias basadas en beneficios funcionales suelen resultar inefectivas. Los clientes pueden desconfiar de los beneficios que publicita la marca. O pueden asumir que todas las marcas son adecuadas con respecto a ese beneficio funcional. Por lo tanto, tiene sentido ir más allá de los beneficios funcionales. El empleo de asociaciones organizativas y de personalidad de la marca (percepción de superioridad, competencia y confiabilidad), lo logran. Otro enfoque es considerar los beneficios emocionales, de autoexpresión y sociales como parte de la visión de la marca y como bases de la proposición de valor.
6. Crear “los imprescindibles” para hacer irrelevantes a los competidores. La marca alcanza el éxito cuando su punto de diferenciación se torna “un imprescindible” capaz de definir a una nueva subcategoría (en ocasiones categoría) y convierte a los competidores en irrelevantes. El lujo de competir en un mercado para el cual la marca es exclusiva, o muy próxima a la exclusividad, permanecerá en el tiempo. No es nada fácil, pero los beneficios son enormes. “Los imprescindibles” pueden mejorar o fortalecer la oferta con un atributo, un beneficio, un diseño atractivo, un formidable punto de bajo precio, la pasión, los valores organizativos, ...
7. Saber dónde buscar ideas para la construcción de la marca (analizar Roles de modelos externos, estudiar el impacto y la valoración de experiencia que proporcionan los distintos puntos de contacto, realizar investigación antropológica, estudiar los *sweet spots* del cliente,...).
8. Saber crear nuevas categorías o mover la marca hacia arriba o hacia abajo si es necesario, para poder encontrar la categoría o sub-categoría en la que pueda ser única, diferenciada y aportar valor.

Como se puede observar, en esta nueva aproximación a los principios esenciales para construir marcas exitosas, fuertes o poderosas, los factores básicos siguen siendo los mismos que ya se apuntaban con anterioridad. Tener una propuesta de marca/ visión/ propósito de valor (destacando la importancia de que esta esté basada en la emoción), unos elementos de identidad claros (en esta ocasión amparados bajo el epígrafe de “los imprescindibles”) y una personalidad definida que conduzcan inequívocamente a la diferenciación (posicionamiento diferenciado). Además, la necesidad de un fuerte responsable de la gestión de marca queda clara tanto en la argumentación de la

importancia de saber dónde buscar ideas para construir la marca como en el peso fundamental otorgado en la gestión de la coherencia y la consistencia de la marca en la categoría o subcategoría en la que decida (estratégicamente) destacar. La comunicación de la marca a todos sus públicos (consumidor, empleados, accionistas, etc.) es un pilar transversal al resto, ya que los autores aluden a ella en todos y cada uno de los capítulos dedicados a la construcción de marcas de éxito y, sin duda, la medición de la consecución de objetivos sigue siendo una de las áreas clave para asegurar, modificar o evolucionar las decisiones estratégicas tomadas en cada uno del resto de pilares.

Con la intención de ofrecer una panorámica lo más completa posible de los diferentes acercamientos a este relevante tema (cómo construir marcas poderosas), se ha investigado también la respuesta desde la práctica profesional. Las principales aportaciones en este ámbito provienen del instituto de investigación Millward Brown, quién creó en 2013 la herramienta de análisis de marca *Meaningful Brands*, y de las conclusiones del análisis realizado por TNS en 2014 (en base a los estudios realizados con su herramienta *NeedScope*), bautizadas por el mismo instituto como “*Las ocho palancas clave para hacer una marca irresistible*”. A continuación se recoge la información más destacada de cada una de ellas.

a) *Meaningful Brands* (Millward Brown): Nigel Hollis, *Executive Vice President* y *Chief Global Analyst* de Millward Brown, afirma que las marcas que son significativas para las personas, independientemente de si su significado se ancla en su funcionalidad o en su conexión emocional, alcanzan la lealtad (Hollis, 2013) (Hollis, 2015). Dicha lealtad conduce a la repetición de compra y es la clave del éxito a largo plazo. Construir sobre la lealtad requiere focalizarse en la diferenciación significativa (*meaningful differentiation*) funcional, emocional o social y establece cuáles son los 4 componentes para conseguir una *meaningfully different brand experience*:

- **Purpose:** Tener una propuesta de marca que aporte algo a la vida de las personas. Las marcas con una propuesta clara son inspiradoras para los consumidores.

- **Delivery:** Aportar algo nuevo al consumidor (para una necesidad existente o generando una nueva necesidad).
- **Resonance:** Ser capaces de conseguir la notoriedad cambiando las reglas del juego si es necesario.
- **Difference:** Destacando claramente en su categoría de forma inequívoca para la marca.

Estos cuatro factores combinados son los que crean la *meaningfully different experience* de la que habla el autor y, para alcanzar el crecimiento del valor financiero de la marca (del que hablábamos en el anterior capítulo), a ellos deben sumárseles 5 facetas clave para la amplificación de la marca:

- **Findability** (facilidad para ser localizada la marca, presencia en los puntos de venta y diferenciación en packaging respecto a la competencia).
- **Credibility** (a través de innovación o de asociación con personas, fundaciones, eventos,...).
- **Vitality** (la marca debe resonar, debe formar parte de la cultura contemporánea).
- **Affordability** (la marca debe poder ser comprada por los consumidores, debe poder ser asequible a ellos de alguna manera).
- **Extendability** (una marca fuerte y significativa permite la entrada en nuevas categorías y países).

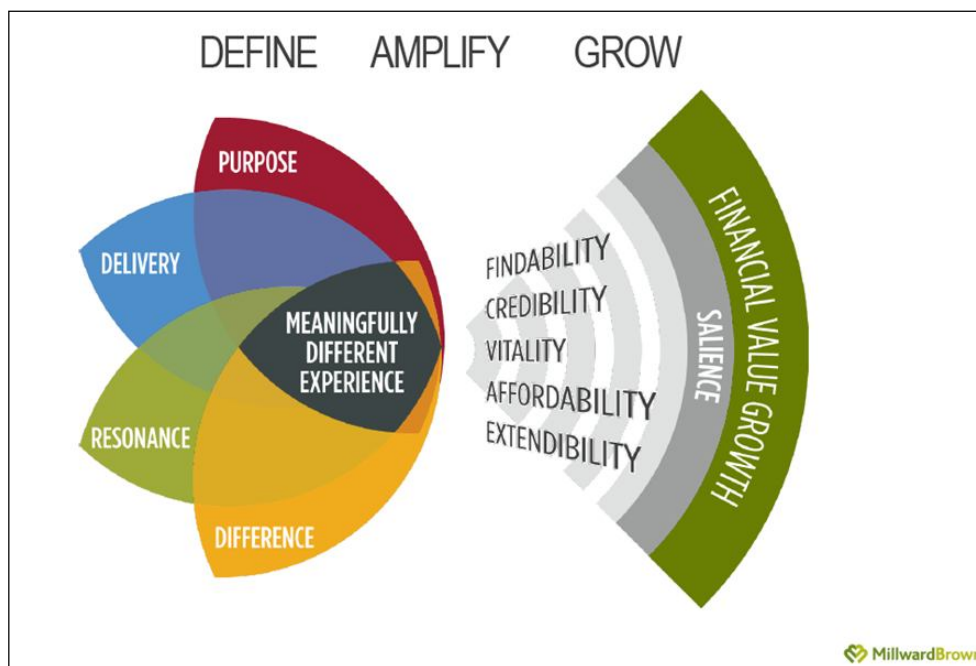


Figura 09. Componentes y factores de las marcas significativas (*Meaningful Brands*).
Fuente: Hollis, N. (2013). *The Meaningful Brand. How Strong Brands Make More Money*. USA: Palgrave Macmillan. Pág. 58.

- b) Las 8 palancas clave para hacer una marca irresistible³⁹, (TNS): Según TNS, existen 8 palancas clave para hacer una marca irresistible, entendiendo por irresistibles aquellas marcas que logran que sus consumidores se sientan “magnéticamente” atraídos por ellas y se convierten en la elección automática o instintiva que satisface sus necesidades, estando poco dispuestos a valorar otras alternativas. Tras estudiar la base de datos de estudios realizados con su herramienta de gestión de marcas *NeedScope* TNS, el instituto ha determinado el índice de Irresistibilidad (IQ, *Irresistibility Quotient*) para más de 1.000 marcas. Una marca totalmente irresistible tendría una puntuación de 100, y por tanto una alineación perfecta con las necesidades del consumidor. Una marca con un índice de irresistibilidad inferior a 50, no tiene ningún impacto, es resistible. A partir de un IQ de 60, se empieza a materializar la ventaja de irresistibilidad. Cuando se logra un IQ de 70 se comienza a detectar un incremento de la probabilidad de consumo y con IQs superiores ya podemos hablar de marcas verdaderamente irresistibles: para una determinada necesidad, una marca con un IQ de 80 tendrá el doble de cuota de mercado que una con un IQ de 50. Del estudio de TNS se

³⁹ TNS desvela las 8 palancas de las marcas irresistibles. (28 de Marzo de 2014). *Alimarket OnLine*. También disponible en http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=19056

desprende que las marcas verdaderamente irresistibles son pocas: sólo el 16% de las marcas logran un IQ de 70 o más, y sólo el 4% de las marcas supera el 80. Las 8 palancas claves para lograr que una marca sea irresistible están presentes en cualquier marca con un IQ de 70 o más y son las siguientes:

- **Know-how: Credenciales y Expertise.** Otorga credibilidad a la marca, y convence a los consumidores de que esa marca es la mejor solución posible para una necesidad concreta. Varía en función de la categoría de producto.
- **Momentum: Vitalidad de marca.** Para ser irresistible, una marca tiene que evolucionar constantemente para mantener a los consumidores interesados y comprometidos. No puede permitirse una actitud pasiva y debe mostrar que puede anticiparse y liderar el cambio.
- **Differentiation: Ser Relevante y reconocible.** Las marcas irresistibles necesitan un aspecto diferencial que realmente importe y sea relevante para los consumidores. Este puede suponer una apuesta fuerte, ya que implica el distanciamiento con otros consumidores.
- **Emotion: Significado y sentido.** La emoción otorga a las marcas irresistibles un significado y un propósito único a los ojos de sus consumidores. Es parte de la atracción instintiva que va más allá de considerar los argumentos racionales de la compra.
- **Symbolism: El lenguaje de la emoción.** Las marcas irresistibles gestionan el simbolismo para evocar emociones particulares y utilizan este significado simbólico en todos sus elementos: desde el diseño del producto o el pack, hasta el tono de voz, la música, el logo, el servicio y el punto de venta.
- **Nexus: Conexión en todos los niveles.** Las marcas satisfacen tres niveles de necesidades: funcionales, sociales y emocionales. Cuando una marca logra conectar con fuerza y de forma natural estas capas, con una vinculación emotiva, adquiere un buen Nexus y por tanto mejora su irresistibilidad.

- **Alignment: Consistencia en todos los puntos de contacto.** El gran reto para una marca es alinear el look, el mensaje y la emoción en todos los puntos de contacto. Las marcas que lo hacen, aumentan su irresistibilidad y maximizan su presupuesto de marketing.
- **Unity: Arquitectura de marca cohesionada.** Las marcas irresistibles pueden incorporar con éxito marcas madres, sub-marcas y variedades en distintas formas, manteniendo la unidad intrínseca en la arquitectura de marca y sin perder la respuesta emocional que genera.

TNS concluye la argumentación de sus palancas afirmando que las marcas que logran incrementar su irresistibilidad, logran crecer e incluye un cuadro que muestra algunos ejemplos de marcas irresistibles:



Figura 10. Ejemplos de marcas irresistibles. Fuente: TNS desvela las 8 palancas de las marcas irresistibles. (28 de Marzo de 2014). *Alimarket OnLine*. También disponible en http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=19056

Las aportaciones desde el ámbito de la práctica publicitaria apoyan las realizadas desde el entorno académico. Las marcas significativas e irresistibles para los consumidores se diferencian de las demás. Tienen una propuesta clara. Se basan en las emociones/simbolismo. Conectan con las personas, para lo que necesitan conocerlas y evolucionar. Son coherentes/consistentes en sus formas y mensajes y, por supuesto, todo ello es medible (como demuestra el hecho de que *Meaningful Brands* sea una herramienta de medición y las conclusiones de TNS nazcan fruto de los resultados del análisis realizado con otra herramienta de medición, el *NeedScope*).

Afortunadamente todas las aportaciones anteriores (decálogos, principios, palancas, guías,...) convergen en unas grandes áreas clave. Estas áreas pueden ser consideradas los ocho grandes principios esenciales para la construcción de marcas poderosas. Son ⁴⁰:

Tabla 13. Los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas. Fuente: Elaboración propia.

1. Propuesta de marca
2. Identidad de marca
3. Posicionamiento de marca
4. Arquitectura de marca
5. Coherencia y consistencia de la marca
6. Responsable de la construcción de marca
7. La comunicación de la marca
8. La medición de la situación de la marca y de la consecución de sus objetivos

Según se anunciaba al inicio del capítulo, cinco de los ocho principios son inherentes a la propia marca, conceptuales de la marca, y se abordaran en mayor profundidad en las próximas páginas (Propuesta de marca, Identidad de marca, Posicionamiento de marca, Arquitectura de marca y Coherencia/Consistencia de la marca).

⁴⁰ Entre los 8 pilares seleccionados no se incluyen las necesidades de derechos de propiedad (Stobart, 1994), inversión en la marca (Aaker D. , 1995), precio coherente con el valor que perciben los consumidores (Davis J. , 2010) ni la necesidad de innovación constante (Keller y Davis) al considerarse un ámbito empresarial cuya explicación desviaría el foco en el análisis de la marca.

El sexto pilar, el responsable de la construcción de marca, está indisolublemente vinculado a los anteriores cinco al ser este sujeto el autor, supervisor o decisor de las decisiones tomadas en cualquiera de los anteriores pilares. No obstante, al tratarse de un sujeto de estudio distinto (un perfil humano), se tratará como capítulo independiente.

Por último, los pilares séptimo y octavo (la comunicación de marca y la medición de la situación de la marca y de la consecución de sus objetivos) son temas en los que se están viviendo grandes transformaciones, especialmente dentro de la disciplina de comunicación publicitaria (colindante pero no interna al ámbito de gestión empresarial de la marca). Además, la medición no es en sí misma un elemento de construcción de marca sino un proceso necesario para poder tomar decisiones respecto al mantenimiento o modificación de alguno de los principios conceptuales de la marca. Por ello, ambos pilares serán tratados en la PARTE II del presente documento.

A continuación se recuerda el esquema ya incluido en el apartado 0.3. (Estructura y partes del trabajo de investigación) y, tras la clarificación estructural, iniciamos la investigación de los principios esenciales para la construcción de marcas poderosas...

Tabla 14. Esquema de los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas según conceptos. Fuente: Elaboración propia.

PRINCIPIOS CONCEPTUALES DE LA MARCA	PRINCIPIO DE GESTIÓN DE LA MARCA	PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN DE LA MARCA
1. Propuesta de marca 2. Identidad de marca 3. Posicionamiento de marca 4. Arquitectura de marca 5. Coherencia y consistencia de la marca	6. Responsable de la construcción de la marca	7. La comunicación de marca 8. La medición de la eficacia en comunicación

4.2. La propuesta de marca

Según define Seddon (2013), técnicamente una marca tiene dos componentes:

$$\text{Marca} = \text{Reputación} + \text{Identidad}$$

La autora define la reputación como los beneficios psicológicos resultantes de un particular conjunto de asociaciones en la mente de los consumidores (u otros *stakeholders*) que ayuda a que los consumidores la diferencien de los competidores y crea una promesa de resultados futuros. Esta promesa genera la reputación y la reputación es la fuente de valor para la marca.

La identidad es definida por Seddon como una clara y simple visualización, con atributos concretos y legalmente defendibles. Para que una marca pueda crear un valor sostenible, debe tener una identidad y ésta debe protegerse ⁴¹.

Reputación e identidad deben ir juntas para crear una marca, ofreciendo una promesa claramente identificada. La reputación de las marcas más valiosas se construye sobre promesas que tienen una “**propuesta superior**”. Propuestas que van más allá del producto, más allá de la categoría, para sostener un ideal humano universal. Esta propuesta debe reflejarse en una identidad visual y verbal fuerte que se extienda desde el logotipo de la marca a cualquier implementación en todos los productos y puntos de contacto.

La evidencia es clara, compañías que han invertido construyendo marcas sólidas con propuestas de marca diferenciadas aumentan el valor de sus acciones. Así, a parte del beneficioso efecto a largo plazo en la construcción de marcas poderosas, puede observarse un efecto visible a corto plazo (subida inmediata del precio de sus acciones tras establecer

⁴¹ Otros autores ofrecen una visión distinta y más amplia de la Identidad de marca, como se verá en el siguiente apartado..

y comunicar sus propuestas de marca), como lo demuestra el caso de Adidas (cuyas acciones crecieron en valor un 24% el año siguiente al lanzamiento de “*Impossible is nothing*”) o de IBM (con un crecimiento del precio de sus acciones del 38% tras el lanzamiento de “*Smarter Planet*”, comparado un un 6% el año anterior) (Seddon, 2013).

La propuesta de marca es cada día más importante en la creación de marcas poderosas y, como bien decía Aristóteles en su *Retórica*, el hombre no es un ser sólo racional sino que obedece también a emociones (Reale, 1988). Por ello, la propuesta de marca debe apelar a tres dimensiones distintas en su audiencia: El *logos*, el *ethos* y el *pathos* ⁴². Es decir, un argumento nos convence cuando sus premisas...

- nos parecen racionales y convenientes (*logos*)
- cuando quien nos lo dice nos merece confianza (*ethos*)
- y cuando apela también a nuestras emociones (*pathos*).

En una marca se unen pues los aspectos racionales con los emocionales para conseguir confianza y reputación. Y la mezcla de dichos aspectos debe aportar un resultado motivante, significativo y apropiable. Este es el motivo por el que cada día los profesionales en la gestión de marcas otorgan mayor peso de responsabilidad a la diferenciación.

Para que una marca sea exitosa debe tener un punto de diferenciación. Para que esta diferenciación sea significativa ante los consumidores, la marca debe volcarse a ella y comunicarla de forma memorable generando una propuesta única de valor (Fearn, 2012). Como bien dice Howard Shultz ⁴³, de Starbucks, “los clientes deben reconocer que usted está allí para algo”, en caso contrario la marca no podrá alcanzar tener ningún papel en su vida.

Las marcas (y no los productos) que se perciben distintas (no hemos dicho que sus productos necesariamente deban serlo) tienen un potencial de crecimiento mucho mayor que el resto de marcas. Según el estudio de Millward Brown *Growing a Strong Brand*:

⁴² Culleré, A. *El rostro de la marca* Citado en (Costa, Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca, 2013).

⁴³ Shultz, H. Citado en (Aaker D. , *Construir marcas poderosas*, 1996) p.69.

Defining Your Meaningful Point of Difference (Fearn, 2012) la media de crecimiento potencial de una marca es de un 1,3%. Éste se convierte en cerca de un 16% cuando las marcas se consideran “diferentes” y en un -7,2% cuando no se percibe diferenciación alguna.

Ser diferente no implica necesariamente tener beneficios funcionales de producto distintos sino crear las conexiones adecuadas con los consumidores.

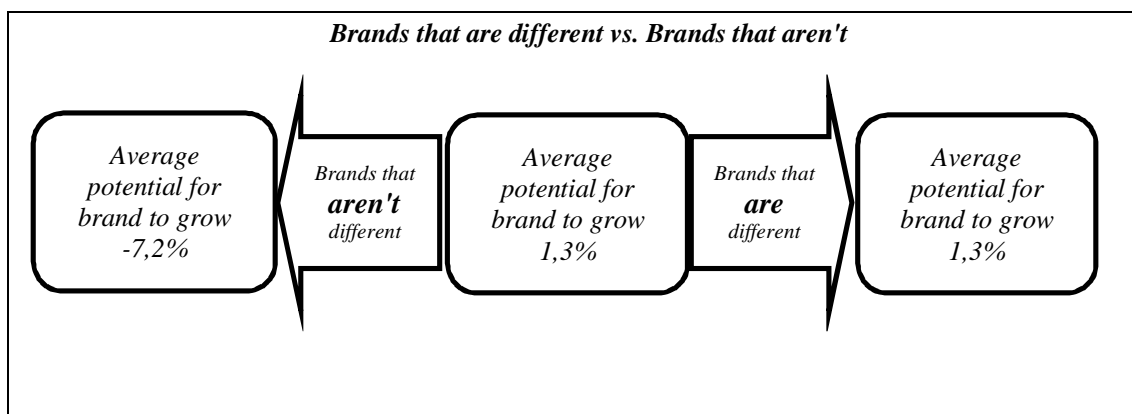


Figura 11. Porcentajes de crecimiento potencial de las marcas en función de su grado de diferenciación. Fuente: Fearn, H. (2012). *Growing a Strong Brand: Defining Your Meaningful Point of Difference*. Millward Brown Point of View. Pág. 21.

Pero las marcas no se convierten en exitosas si su único motivo de ser es ser diferentes. Los consumidores valoran que las marcas sean diferentes en un sentido significativo, que realmente creen en dicha diferencia y que todo cuanto hagan pivote sobre dicha diferencia de forma consistente en el tiempo. Un ejemplo de ello es el *Cirque du Soleil*. La (diferenciada) experiencia de consumidor empieza con la compra de entradas y acaba cuando las personas salen del teatro. Las reacciones sobre la experiencia de marca están constantemente monitorizadas. Como resultado, el *Cirque du Soleil* es una marca de éxito. Durante sus 28 años de existencia, más de cien millones de personas han asistido a uno de sus *shows* en todo el mundo. Han visto nacer a mucha competencia pero su propuesta de valor diferenciada les ha permitido mantener su posición única mediante la que el consumidor ha conectado con su marca.

Una vez establecido el punto de diferencia de una marca, su propuesta única y su valor deben orientar todas las acciones de la marca (Fearn, 2012), desde la innovación (que puede ser vista como una demostración de lo que hace diferente a una marca y ofrece

posibilidades de seguir comunicando dicha diferencia a los consumidores –como en el caso de Apple), hasta abrir posibilidades ante nuevos consumidores (activa su predisposición positiva hacia la marca) e incluso puede servir de base para crear una historia (o varias) sobre la marca (*storytelling*) ayudando a diferenciar su comunicación.

Esta propuesta única es la que Davis sitúa en primer lugar en el listado de principios esenciales para construir marcas poderosas, incluido anteriormente. Veamos a continuación algunas herramientas que ayudan a la construcción de una propuesta de valor de marca diferenciada y significativa.

4.2.1. Herramientas para construir la propuesta de marca

Como se comentaba en el capítulo de planteamiento de la presente PARTE I, el objetivo de los sub-apartados de herramientas no es el de enumerar todas las herramientas existentes que pueden ayudar, en este caso, a construir la propuesta de marca sino ejemplificar alguna de ellas con la intención de poder concretar los cimientos teóricos sobre una metodología que haga posible encaminar el pensamiento de forma práctica.

De este modo, a continuación se describen dos herramientas o ayudas para la construcción de la propuesta de marca de carácter muy distinto. Por un lado, el mapa semiótico, orientado a poder determinar la función primordial de la marca sobre la que establecer su propuesta. Por otro, la herramienta *Big IdeaL* (del Grupo Ogilvy&Mather), orientada a guiar la concreción de un ideal de marca basado, como decían los autores más contemporáneos, en un ideal humano universal.

- *El Mapa Semiótico*

Se atribuye el origen del mapa semiótico a Jean-Marie Floch (1947-2001). En 1995 Andrea Semprini (Semprini, 1995) retoma el cuadro semiótico original de Floch sobre los valores de la comunicación y lo transforma en una herramienta más manejable y legible basada en los valores de consumo básicos del ser humano. La versión de Semprini, la más extendida, es la descrita a continuación.

El mapa semiótico es una herramienta compuesta por dos ejes perpendiculares (o en cruz) que forman cuatro cuadrantes. Los ejes (siempre los mismos) cuentan con valores antagónicos en sus extremos. Por un lado, en el eje horizontal, se diferencia entre la razón y la emoción (valores del eje: Crítico y Lúdico). Por otro lado, en el eje vertical, entre la realidad y la imaginación (valores del eje: Práctico y Utópico). Los cuadrantes creados por dichos cruces aportan distinta significación (semiótica) a nivel de valores de consumo e inciden emocionalmente sobre distintos terrenos de las personas, dando lugar cada uno de ellos a un valor fundamental para la marca (base de su propuesta de valor) que conduce a poder delimitar cuatro perfiles de marca distintos:

- Cuadrante Utópico/Crítico: Valores de consumo guiados por el seguimiento de pautas sociales (la cultura, los valores sociales y morales, la historia,...) que inciden emocionalmente en el terreno de “lo necesario” para la persona (el futuro, el deber, lo trascendente,...). Su valor fundamental es El Compromiso, dando lugar a un perfil de marca denominado MARCA-MISIÓN (cada uno de los perfiles de marca se explican en mayor profundidad en las páginas siguientes).

- Cuadrante Utópico/Lúdico: Valores de consumo guiados por la búsqueda (creatividad, exploración, pasión,...) que inciden sobre el terreno de “lo voluntario” de la persona (innovación, cambio, deseo, felicidad,...). Su valor fundamental es La Búsqueda, dando lugar a un perfil de marca denominado MARCA-PROYECTO.

- Cuadrante Práctico/Crítico: Valores de consumo guiados por la evaluación (análisis, racionalidad, continuidad,...) que inciden sobre el terreno llamado “técnico” de la persona (la funcionalidad, el rendimiento, la objetividad, la justificación,...). Su valor fundamental es La Norma, dando lugar a un perfil de marca denominado MARCA-INFORMACIÓN.

- Cuadrante Práctico/Lúdico: Valores de consumo guiados por la evasión (individualismo, irracionalidad, sorpresa, diversión) que inciden sobre el terreno afectivo de la persona (agrado, cordialidad, seguridad, alegría,..). Su valor fundamental es El Afecto, dando lugar a un perfil de marca denominado MARCA-PROTECCIÓN.

Representación gráfica de la argumentación expuesta:

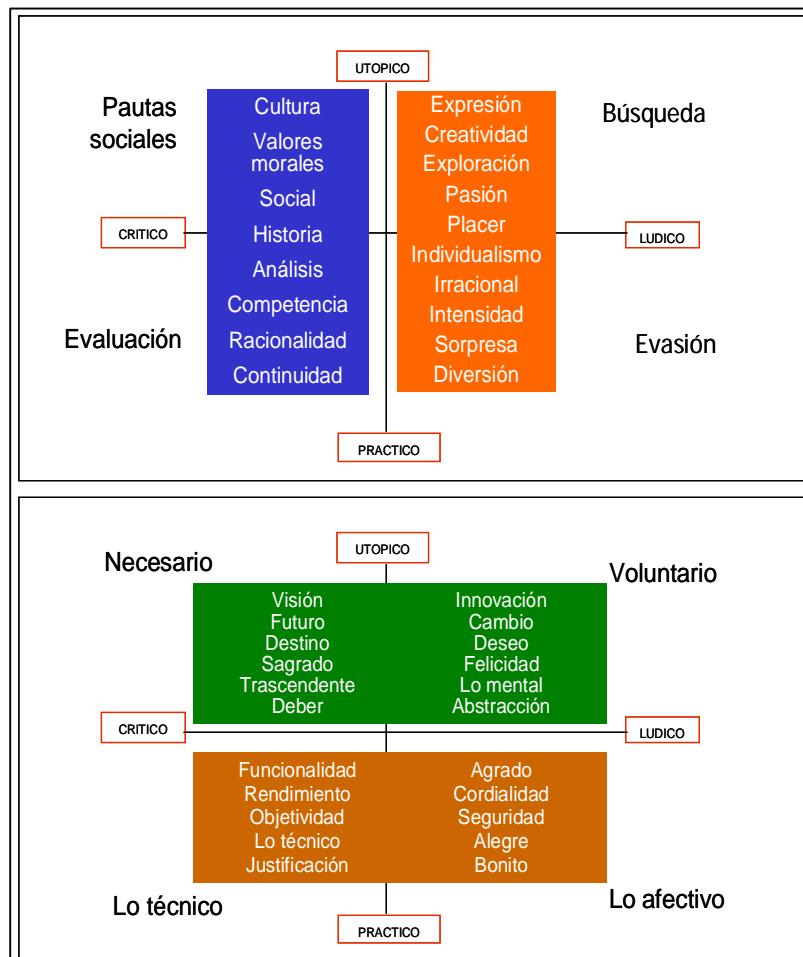
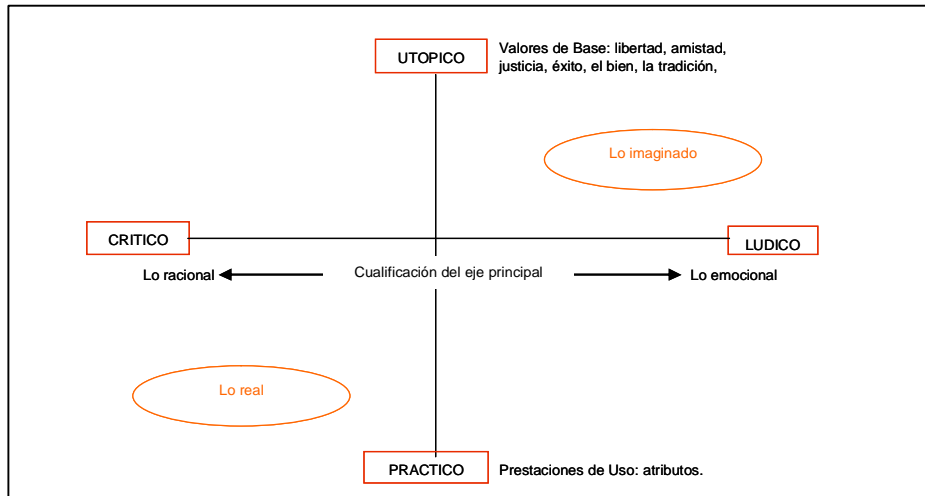


Figura 12, Figura 13., Figura 14. Mapping semiótico de valores de consumo. Fuente: Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós. Pág. 64-65.

Valores fundamentales y perfiles de marca:

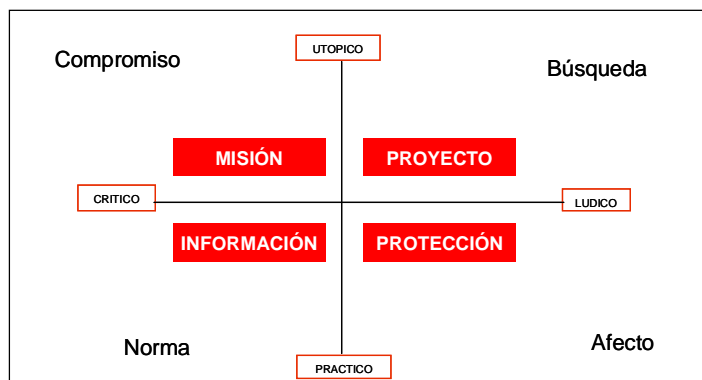


Figura 15. Valores fundamentales y perfiles de marca generados a través del mapping semiótico. Fuente: Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós. Pág. 64-65.

Las características principales de cada perfil de marca se definen de la siguiente manera:

Cuadrante MISIÓN:

Marcas que buscan la trascendencia, replanteamiento, proyección hacia el futuro, actitud crítica y positiva al mismo tiempo. Deben innovar. Tono colectivo / generacional. Ej. Apple (especialmente su histórica campaña “Autómatas”). Ser una Marca-Misión tiene las siguientes implicaciones:

- Sus mejoras son para el mundo, más que para el individuo.
- En su publicidad predomina el Discurso (de fabricante).
- Es una marca que no puede “abandonar” a ningún grupo social.
- Su discurso respeta los valores dominantes.
- Se siente importante y comunica enfatizando su importancia.

Cuadrante PROYECTO:

Marcas orientadas a la exploración, la búsqueda. Las mismas preocupaciones trascendentes de las marcas-misión, pero sin las preocupaciones sociales y colectivas. Se centran en el individuo. Les gusta innovar. Ej. Ikea (comunicación realizada en España entre 1998 y 2013).



Figura 16. Ejemplo de publicidad de Marca-Proyecto. Campaña Ikea España 2010. Fuente: Infoadex (www.infoadex.com).

Ser una Marca-Proyecto tiene las siguientes implicaciones:

- Es una marca que está aportando y buscando mejoras para el individuo.
- En sus comunicaciones predomina el Relato (se explican historias)
- Es una marca que sorprende, tiene elementos rupturistas de lo normativo.
- Su publicidad no es informativa sino que es de implicación.
- Es una marca de publicidad gratificante.

Cuadrante PROTECCIÓN:

La evasión es un valor fuerte, en un entorno de relaciones positivas, un mundo protegido y cálido, con colaboración y mucha afectividad. Ej. Gallina Blanca. Ser una Marca-Protección tiene las siguientes implicaciones:

- Siempre hay elementos prácticos que reaseguran: propuestas sin riesgo.
- En su publicidad predomina el Relato.
- El grupo y la aceptación social está por encima del individuo.
- Los beneficios emocionales están por encima de atributos de producto.

Cuadrante INFORMACIÓN:

No pretenden modificar ni al hombre ni a la sociedad, tampoco pretenden tranquilizar o sumergir al consumidor en un ambiente romántico. Son racionales y utilitaristas. Se adaptan a la realidad y a los productos que enumeran sus cualidades y rendimiento. Ej. Zumos Don Simón

LAS COSAS CLARAS:
¿ POR QUÉ PASCUAL VENDE EN FRÍO UN ZUMO EXPRIMIDO QUE NO PUEDE ANUNCIAR COMO ZUMO REFRIGERADO?
* Resolución en firme del Jurado de Autocontrol de fecha 26/04/2007 (refiriéndose a los zumos Pascual): " considera este Jurado que la presentación publicitaria de tales zumos como "refrigerados" infringe el principio de veracidad; así como el principio de legalidad..."
Autocontrol dice (Resolución 13/07/07):

"PASCUAL carece de un proceso industrial que asegure el almacenamiento y el transporte sistemáticos de sus zumos en frío."
 750 ml. 1L.

"DON SIMON tiene implantado un proceso industrial con capacidad técnica para mantener la cadena de frío durante todo el proceso de elaboración, almacenamiento y expedición de su zumo refrigerado"
 750 ml. 1L.

DON SIMON, con el mejor proceso de elaboración y siempre en frío, Zumo 100% refrigerado exprimido directamente de naranjas frescas españolas

PUBLICIDAD
INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR
ENTRE LOS ZUMOS EXPRIMIDOS PUEDE ENCONTRAR:

PASCUAL 1,85 €/Litro
 DON SIMON 1 €/Litro

750 ml. 1 Litro

DON SIMON Gran Selección te da más

Figura 17. Ejemplo de publicidad de Marca-Información. Campaña comparativa zumo Don Simón en España, 2008. Fuente: Infoadex (www.infoadex.com).

Ser una Marca-Información tiene las siguientes implicaciones:

- Los atributos, siempre presentes, por encima de los beneficios.
- Sobrias.
- Se apoyan en datos.
- Les gusta compararse.
- Suelen hacer pedagogía que justifique su presencia y bondades.
- Enfatizan sus ventajas técnicas o/y económicas.
- Hacen uso del discurso.

La principal ventaja de esta herramienta consiste en que, por el hecho de permitir categorizar el rol que tiene o que debe tener la marca (su misión en el mundo), permite poder comparar claramente dicha misión con la de sus competidores y profundizar, además, en otras marcas (incluso de otras categorías) con las que coincidan a nivel de perfil de marca, con el fin de buscar referencias de actuación.

A nivel de relación con la marca, el Mapa Semiótico es un claro punto de inicio estratégico al asentar, de forma tipificada, comparable y previa al desarrollo de estrategia de marca/comunicación cuál es el motivo de existencia de la marca. En función del perfil

de marca establecido en el mapa semiótico se enfocará de distinto modo el acercamiento a los consumidores a través de cualquier medio o soporte de comunicación.

- Visión/Misión: *Big IdeaL*

La herramienta *Big IdeaL* nació en el departamento de Planificación Estratégica de Ogilvy & Mather London en el año 2008 (Mitchell & Shaw, 2010).⁴⁴

El punto de partida del que nace la idea del *Big IdeaL* es el cambio que ha experimentado el mundo de las marcas. La búsqueda constante por parte de cada marca de cuál puede ser su trozo de mercado las ha ido empujando hacia áreas cada vez más pequeñas. El *Big IdeaL* propone hacer lo opuesto, buscar áreas más grandes, amplios espacios emocionales, a través de aliarse con una misión de cambiar algo, una causa que pueda tener interés para las personas, una propuesta superior que pueda ir más allá del producto y de la categoría para sostener un ideal humano universal. Actualmente la mayor parte de grandes campañas se construyen sobre algo mayor a una idea. Se construyen sobre grandes ideales (*Big IdeaLs*).

Un ideal para una marca es un sistema de creencias que guía todo lo que la marca hace. Un *Big IdeaL* debe dirigirse tanto a los empleados como a los consumidores, proveedores y, en general, a cualquier persona que entre o pueda entrar en contacto con la marca y, por lo tanto, con su misión de cambiar algo.

El Big Ideal se resume en una simple expression:

‘Brand xx believes the world would be a better place if.....’

Para llegar a dicha expresión se crea un equipo de trabajo multidisciplinar (integrando profesionales tanto del área de la empresa como de la agencia de publicidad) y se realiza

⁴⁴ Disponible en https://assets.ogilvy.com/truffles_email/redpaper_june2010/The_Red_Papers-What's_The_big_ideaL_Page.pdf

una sesión de trabajo (*workshop*) en la que debe cumplimentarse metódica y ordenadamente la siguiente estructura:

Tabla 15. Fórmula del Big IdeaL. Fuente: Mitchell, C., & Shaw, J. (2010). *Whats the Big IdeaL?* The Red Papers. London: Ogilvy&Mather. Pág. 8. Disponible en https://assets.ogilvy.com/truffles_email/redpaper_june2010/The_Red_Papers-_What's_The_big_ideaL_Page.pdf.

<i>Cultural Tension + Brand's Best Self = Big Ideal</i>		
<i>The conflict and tension in the consumer's cultural environment that provides an opportunity for the brand to address.</i>	<i>The context in which the brand's skills and personality are given free rein</i>	<i>Brand X believes the world would be a better place if ...</i>

Cultural Tensión:

Identificar una *Tensión Cultural* relevante y poderosa a través de rellenar un cuestionario es difícil. Según comentan Paul Matheson, Edward Bell y Gavin McDonald, los creadores del *Big IdeaL*, probablemente sería más enriquecedor poder asistir a escuchar discursos de algún antropólogo, sociólogo o psicólogo. No obstante, raramente se podrá contar con este tipo de profesionales en las reuniones de trabajo para crear un *Big IdeaL*. Por ello, proponen una guía de preguntas para orientar la búsqueda de la tensión cultural que pueda ser relevante como anclaje para la marca, por ejemplo:

- Qué ha cambiado en la cultura de los consumidores y cuáles son las implicaciones de dicho cambio.
- Qué conflictos sociales/culturales/socio-económicos existen en la vida de nuestro target.
- Cómo se expresan estas tensiones en la cultura del consumidor: en lenguaje, música, moda, carácter, comportamiento, etc.
- Cuál es el rol de los medios en la creación, mantenimiento o búsqueda de cambio en las creencias sociales.

Brand Best Self:

El “*Brand Best Self*” es un punto de vista documentado acerca de cuándo la marca ofrece lo mejor de sí misma. Para llegar a definir esta característica de la marca es preciso conocerla en profundidad estudiando cinco de sus dimensiones:

1. Qué aportan los rasgos de identidad específicos de la marca (cuando oyes el nombre de la marca, ¿qué viene inmediatamente a la mente? ¿qué sugieren estos estímulos o señales sobre la marca?)
2. Cuáles son los beneficios funcionales o tangibles de usar la marca
3. Qué sentimientos y emociones evoca la marca (¿cómo te hace la marca a ti mismo? ¿cómo te sientes cuando ves a otras personas utilizando la marca? ¿cómo se diferencian los sentimientos y emociones que la marca te provoca de los que te provoca su competidor/el líder de la categoría?...)
4. Qué recuerdos personales evoca la marca.
5. Qué aspectos de tu propio carácter o manera de pensar refuerzan lo que la marca hace por ti

Tras haber analizado en primera instancia las “*Cultural Tensions*” (y tras valorar/seleccionar como máximo las tres más adecuadas para la marca), se valoran y seleccionan las propuestas de “*Brand Best Self*” hasta llegar hasta una propuesta ganadora. Con dicha propuesta en mano, se estudia adecuación a las tensiones culturales y se elige finalmente cuál es la más relevante y adecuada para la marca. Del cruce de las dos propuestas elegidas (“*Cultural Tension*” y “*Brand Best Self*”) debe nacer el *Big Ideal* de la marca: cómo ve la marca que el mundo sería un lugar mejor.

A continuación se muestran algunos ejemplos:

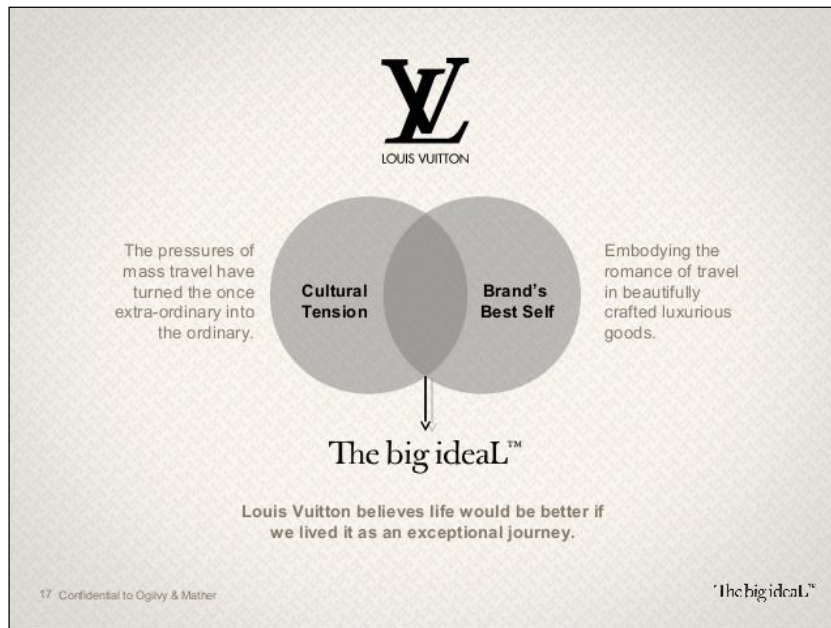


Figura 18. Ejemplo de *Big IdeaL* de la marca Louis Vuitton. Fuente: Ogilvy. (27 de Octubre de 2010). slideshare.net. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de slideshare.net: <http://www.slideshare.net/ogilvywwplanning/whats-the-big-ideal?related=1>



Figura 19. Ejemplo de *Big IdeaL* de la marca Johnson&Johnson. Fuente: Yunes, J. (1 de Septiembre de 2010). *Big ideal*. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de slideshare.net: <http://es.slideshare.net/jorgeyunes/big-ideal>.



Figura 20. Ejemplo de *Big Ideal* de la marca Dove. Fuente: Yunes, J. (1 de Septiembre de 2010). *Big ideal*. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de slideshare.net: <http://es.slideshare.net/jorgeyunes/big-ideal>.



Figura 21. Ejemplo de *Big Ideal* de la marca Adidas. Fuente: Yunes, J. (1 de Septiembre de 2010). *Big ideal*. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de slideshare.net: <http://es.slideshare.net/jorgeyunes/big-ideal>.

El *Big Ideal* permite fijar una misión de marca emocional y pertinente (al estar vinculada a una tensión cultural real y a un punto fuerte de la marca potencialmente diferencial). La principal ventaja de esta herramienta es, por lo tanto, que alienta a pensar en grande (más allá de la transacción comercial, más allá del producto) manteniendo al

mismo tiempo puntos de anclaje con la realidad (es decir, de forma sistematizada, organizada y basada en hechos reales, tanto de circunstancias de consumidor como internas de la marca).

El *Big IdeaL* aporta una plataforma emocional que justifica la existencia de la marca. Representa una clara propuesta de marca (con valor).

4.3. Identidad de Marca

A partir de los años 80, el uso de *Brand Identity* empieza a extenderse rápidamente entre los profesionales de las agencias de publicidad. Al principio, el término designaba en un sentido restringido todo lo que puede identificar a la marca. Pronto evolucionaría hacia una verdadera personificación de las marcas: las palabras “personalidad” “individualidad” e “identidad” se hacen habituales (Chevalier & Mazzalovo, 2005). El publicitario francés Jacques Séguéla habla de marcas percibidas por medio de su físico, de su carácter y su estilo y en 1980, la agencia de publicidad RSCG ya desarrolla esta nueva metodología bajo el nombre de “marca-persona”.

En un primer estadio de estudio es preciso hablar de los elementos de marca (a menudo llamados *brand identities*), los que conforman la identidad visual de la marca. Estos elementos generalmente son (Keller, Apéria, & Georgsson, 2012): nombre de la marca, logotipo o símbolos, slogan y/o jingle, *packaging*, personajes y URL’s (direcciones web). Estos elementos de identidad visual de la marca deben ser gestionados con unas directrices (*guidelines*) de código que aseguren su consistencia a largo plazo.

Keller (2000) distingue 6 criterios para los elementos de marca, divididos en dos grupos, según si juegan un rol ofensivo o defensivo.

Tabla 16. Los seis criterios para la selección de elementos de marca en función del rol que éstos ocupan. Fuente: Keller, K. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, 78(1), Pág. 152.

<i>Offensive Role</i>	<i>Defensive Role</i>
<i>Memorability</i>	<i>Transferability</i>
<i>Meaningfulness</i>	<i>Adaptability</i>
<i>Likeability</i>	<i>Protectability</i>

Rol “Ofensivo”: Los elementos de marca deben ser memorables, distintivos, fáciles de reconocer y de recordar. Además, deben ser significativos para poder persuadir. Por último, según la autora, deben gustar, deben ser atractivos reflejando el estilo de la marca.

Rol “Defensivo”: Deben poder ser transferibles, es decir, aplicables a más de un producto o de un segmento de mercado. Además, deben ser adaptables y flexibles durante el tiempo para seguir siendo siempre relevantes. Por último, deben permitir ser protegidos legalmente.

Cada elemento de marca tiene (y debe tener) sus propias fortalezas y debilidades. Para crear una marca es importante saber qué aportación ofrece cada uno de ellos a la marca y como maximizar su contribución colectiva, por ello, Keller, Apéria y Georgson incluyen en su libro *Strategic Brand Management* (2012) una matriz que cruza los elementos de marca con los roles que estos deben cumplir incluyendo las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos para cada rol.

Tabla 17. Matriz de cruce de los elementos de marca con el rol que éstos satisfacen. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). *Strategic Brand Management. A European perspective* (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited. Pág. 171.

<i>Criterion</i>	<i>Names and URLs</i>	<i>Logos and Symbols</i>	<i>Characters</i>	<i>Slogans and Jingles</i>	<i>Packaging and signs</i>
<i>Memorability</i>	<i>Can be chosen to enhance brand recall and recognition</i>	<i>Generally more useful for brand recognition</i>	<i>Generally more useful for brand recognition</i>	<i>Can be chosen to enhance brand recall and recognition</i>	<i>Generally more useful for brand recognition</i>
<i>Meaningfulness</i>	<i>Can reinforce almost any type of association although sometimes only indirect</i>	<i>Can reinforce almost any type of association although sometimes only indirect</i>	<i>Generally more useful for non product related imagery and brand personality</i>	<i>Can convey almost any type of association explicitly</i>	<i>Can convey almost any type of association explicitly</i>
<i>Likeability</i>	<i>Can evoke much verbal imagery</i>	<i>Can provoke visual appeal</i>	<i>Can generate human qualities</i>	<i>Can evoke much verbal imagery</i>	<i>Can combine visual and verbal appeal</i>
<i>Transferability</i>	<i>Can be somewhat limited</i>	<i>Excellent</i>	<i>Can be somewhat limited</i>	<i>Can be somewhat limited</i>	<i>Good</i>
<i>Adaptability</i>	<i>Difficult</i>	<i>Can typically be redesigned</i>	<i>Can typically be redesigned</i>	<i>Can be modified</i>	<i>Can typically be redesigned</i>
<i>Protectability</i>	<i>Generally good, but with limits</i>	<i>Excellent</i>	<i>Exent</i>	<i>Excellent</i>	<i>Can be closely copied</i>

Crainer (1997) también dedica parte de su estudio a los elementos de la marca y ejemplifica este punto estableciendo los 12 elementos clave de una marca a través de la referencia de British Airways:

Tabla 18. Los doce elementos clave de una marca. Ejemplo British Airways. Fuente: Crainer, S. (1997). *El verdadero poder de las marcas. Cómo lograr que las marcas sirvan para aventajar a la competencia*. Madrid: Eresma & Celeste Ediciones. Pág. 16.

Los 12 elementos clave de una marca:
1. Un <i>Slogan</i> “la compañía aérea favorita del mundo”
2. Una identidad: uniformes, decoración oficinas y exterior/interior aviones
3. Un logotipo, la mitad de una flecha roja
4. Una empresa: BA está respaldada por marcas secundarias como Concorde, Club Class, Club Europe, etc.
5. Una fuente de información: viajar con BA dice algo sobre el consumidor
6. Un medio de identificación: es fácil identificar el logo de BA en una terminal abarrotada de gente
7. Una imagen publicitaria vinculada al slogan, reunir gentes de todo el mundo
8. Un valor añadido: la marca puede verse como garantía de mejor servicio, de seguridad, etc.
9. Una persona: En el trato cotidiano con los clientes la persona que representa a BA es la azafata o quien vende los pasajes
10. Una imagen: la imagen de BA es elegante, segura, internacional, con un servicio siempre de buena calidad.
11. Un producto, el viaje
12. Un servicio: el aspecto más sólido de la marca BA. Su argumento de venta es la entrega al servicio.

Todos estos elementos crean (y deben crear) un contenido de marca concreto, el contenido que nos viene (o debería venir) a la cabeza cuando pensamos en British Airways. Y este contenido concreto, este mensaje de marca claro combinado con un punto de diferenciación es la clave para que una marca pueda alcanzar el éxito (Haig, 2006)⁴⁵.

Además de los elementos de marca, Aaker (1996) va un paso más allá al definir la identidad de marca como:

“A unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to

⁴⁵ El autor, ante la pregunta ¿Qué hace que una marca tenga éxito? Responde: “Es una pregunta difícil. Es precisamente la falta de conformidad la que hace que estas marcas sean exitosas. No obstante hay un factor que todas las firmas tienen en común: la claridad. Un mensaje de marca claro combinado con un punto de diferenciación claro es evidentemente la clave para una marca exitosa. Para destacar, una marca tiene que tener un mensaje claro. Esto no significa que deba tener un solo tipo de producto sino que los valores e imágenes representados por una marca tienen que ser consistentes y fáciles de identificar”. Pág. 365.

customers from the organization members. Brand Identity should help establish a relationship between the brand and the customer by generating a value proposition involving functional, emotional or self-expressive benefits” (Aaker D. , Construir marcas poderosas, 1996, pág. 24)

Según opina el autor, la identidad de marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados a su nombre y a su símbolo que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por el producto o servicio a la compañía y/o sus clientes. Para Aaker la identidad de marca se compone de 12 dimensiones organizadas alrededor de cuatro perspectivas: la marca como producto (alcance del producto, atributos, calidad/valor, usos, usuarios, país de origen), la marca como organización (atributos organizativos -CRM, innovación, visibilidad- local vs. global,...), marca como persona (personalidad de la marca y relaciones marca-cliente) y marca como símbolo (imaginería visual/metáforas y herencia de la marca).

Asimismo, desde su punto de vista, la estructura de la identidad de la marca incluye dos tipos de identidades y la esencia de la marca (Aaker & Joachimsthaler, 2009):

- La identidad central: Representa la esencia de la marca. Contiene las asociaciones que deberán permanecer constantes en el tiempo, por ello la identidad central es la que hace a la marca sostenible, única y valiosa.
- La identidad extendida, que incluye elementos de identidad organizados en grupos cohesionadores y significativos que no es necesario que perduren en el tiempo.
- The Brand Essence: La esencia de la marca captura los valores de marca y su visión en una propuesta perdurable en el tiempo. Aaker y Joachimsthaler la ven como el imán interno que mantiene los elementos centrales de identidad conectados.

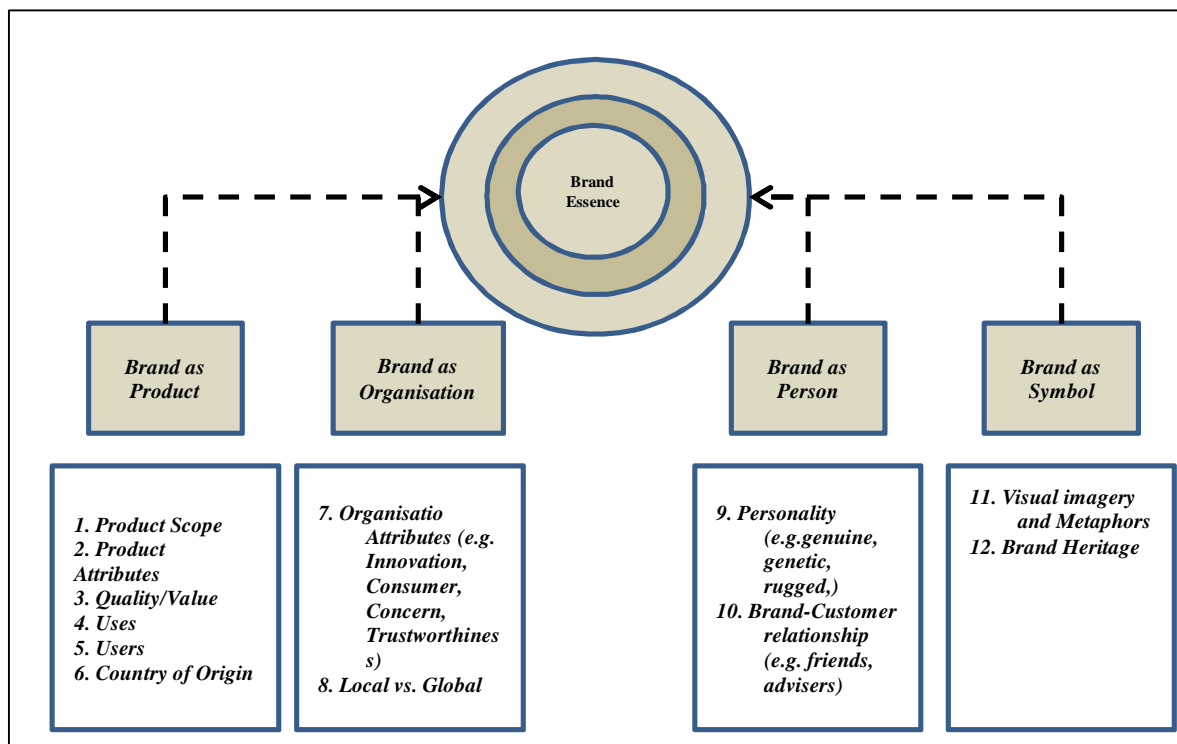


Figura 22. Estructura de la identidad de marca. Fuente: Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Pág. 74.

También otros autores apoyan este punto de vista. Kotler y Keller (2007) sostienen que la imagen de marca puede ser cambiada fácilmente en el tiempo pero, en cambio, la identidad de marca debe representar valores duraderos de la marca. Desde su perspectiva, la imagen de marca es más un tema táctico mientras que la identidad de marca es claramente estratégico. Chevalier y Mazzavolo (2005) se suman al listado de profesionales que afirman la necesaria durabilidad y “omnipresencia” de la identidad de marca apuntando, además, que la marca debe ser siempre (en todo momento y lugar) fiel a su identidad en términos éticos, cualitativos y estéticos.

Así pues, la identidad de marca va mucho más allá de sus elementos de diferenciación externos, representa el corazón de la marca, su contenido, su esencia. Debe ser, por supuesto, coherente con la propuesta de marca pero mientras que esta última es una necesidad que ha cobrado fuerza en los últimos años, la identidad de marca ha mantenido su gran importancia desde el nacimiento del término, hace ya cerca de 40 años. Por ello es normal que distintos teóricos de la comunicación, académicos, empresas anunciantes y agencias de publicidad hayan volcado sus esfuerzos a lo largo del tiempo buscando herramientas para guiar el proceso de creación de la identidad de marca (y/o de esencia de marca). A continuación se recogen algunas de ellas.

4.3.1. Herramientas para la construcción de identidad de marca

Como se comentaba anteriormente, son muchas las herramientas que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo para ayudar a definir la identidad de una marca. A modo ilustrativo, a continuación se expondrán cinco de ellas, destacando sus similitudes y diferencias⁴⁶.

- *Brand Wheel*

La *Brand Wheel* nació en Bates Worldwide (sede de Nueva York) en 1988 pero su difusión internacional a través de la red Bates no llegó hasta cuatro años más tarde, con la entrada Michael Bungey como nuevo Presidente y CEO global de la compañía, en 1992.

El pasado año 2008 la multinacional Bates cerró sus puertas. A nivel español, la empresa había estado unida durante décadas a Delvico, recibiendo el nombre de Delvico Bates. A pesar del cierre internacional de la red Bates, Delvico sigue existiendo en Madrid, unida a la agencia JWT.

Descripción: La *Brand Wheel* es la metodología estratégica ideada por Bates para llegar a la definición de los beneficios y valores que aporta la marca y a la conclusión de su ESENCIA. Es una forma de estructurar la percepción que el consumidor tiene (o la que creemos que debería tener) sobre una marca para poder así definir la relación entre ellos y el fundamento de dicha relación.

El nombre de *Brand Wheel* significa rueda de la marca. Algunos anunciantes que la utilizan se refieren también a ella como *Brand Onion* (cebolla de la marca). Ambas denominaciones aluden a una forma eminentemente redonda pero curiosamente en su

⁴⁶ Las fuentes de las que se ha obtenido información acerca de dichas herramientas son manuales de uso interno de las Agencias citadas o cursos de formación interna ofrecidos por los anunciantes nombrados. La información que a continuación se detalla no es posible obtenerla a través de bibliografía publicada, excepto el genérico del Prisma de identidad creado por Kapferer, del que se puede encontrar información en Kapferer, J., & Thoenig, J. (1991). *La marca, motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid: McGraw Hill.

explicación el símil utilizado para comprender las “capas” de dicha herramienta es un tronco de árbol:

Imaginemos el corte transversal de un tronco de árbol. La capa externa corresponde a la corteza, una capa que puede sufrir modificaciones sin que ello afecte a la vida del árbol. En algunos árboles la corteza va cambiando con el tiempo, en otros, algunos desaprensivos son capaces de grabar sus nombres o el de sus amores sin por ello ocasionar ni la muerte ni ninguna grave afección al árbol. Eso es la corteza, una parte viva, la parte que todos vemos, la que nos puede resultar atractiva o no a simple vista pero no la fundamental para la vida. En los círculos concéntricos casi perfectos que se observan en el corte transversal del tronco del árbol vamos viendo líneas, cada vez más cercanas a su corazón. Finalmente, un color diferente marca cuál es el corazón del tronco, la parte que debe mantenerse en buen estado para su supervivencia.

Así es *la Brand Wheel*, una herramienta a base de círculos concéntricos en los que se aplica la información que queremos aportar a la marca desde el terreno más “superficial” (sus atributos) hasta el más profundo (su esencia).

En la *Brand Wheel* se trabajan las dos dimensiones de la marca:

- **Dimensión funcional** (el beneficio generalmente físico de un producto. Por ejemplo, una chaqueta me abriga, una compañía de autobuses me transporta)

- **Dimensión psicológica** (un beneficio generalmente emocional o de identificación de un producto o servicio. Por ejemplo, cómo me siento yo cuando utilizo esta marca).

Se subraya la importancia de, siempre que sea posible, vincularlas entre sí (la dimensión psicológica es más efectiva cuando se ancla en una característica funcional). Un ejemplo clásico en la vinculación entre la dimensión funcional y la psicológica es el caso de Volvo.

Caso Volvo.

Volvo ha ido construyendo durante años su diferenciación en torno a la seguridad que ofrece. Esta dimensión psicológica (te protege, seguridad para toda la familia) se basa en una clara dimensión funcional (desde siempre el aspecto de sus coches ha sido robusto y en sus acabados han destacado los múltiples gadgets de seguridad). Así, la plataforma conceptual de Volvo vincula ambas dimensiones:

Volvo expresa mi responsabilidad por mi familia

A lo largo de los años la comunicación debe evolucionar, el diseño de los automóviles también, la competencia incorpora gadgets de seguridad en sus vehículos,... es decir, como es lógico, el mercado va cambiando. No obstante, con una plataforma conceptual bien asentada Volvo puede ir adaptándose al mercado sin perder su esencia

El último cambio comunicacional de Volvo fue en 2006, cuando inició la trayectoria de “*Volvo for life*” y la campaña “*life on board Project*”. Una nueva etapa coherente con todas las anteriores y única para la marca porque la vida es la más importante “consecuencia” de la seguridad en el automóvil.



Figura 23. Vínculo entre la dimensión funcional y la dimensión psicológica de la marca. Caso Volvo. Fuente: Bates Worldwide. Manual de formación interna.

Y, vistas las dos dimensiones de la marca que se trabajan en la *Brand Wheel*... ¿cómo es esta rueda de la marca? ¿cuáles son sus áreas de análisis? ¿cómo se vincula lo racional con lo emocional?. A continuación se muestra la estructura de la *Brand Wheel* y se definen sus ingredientes básicos.

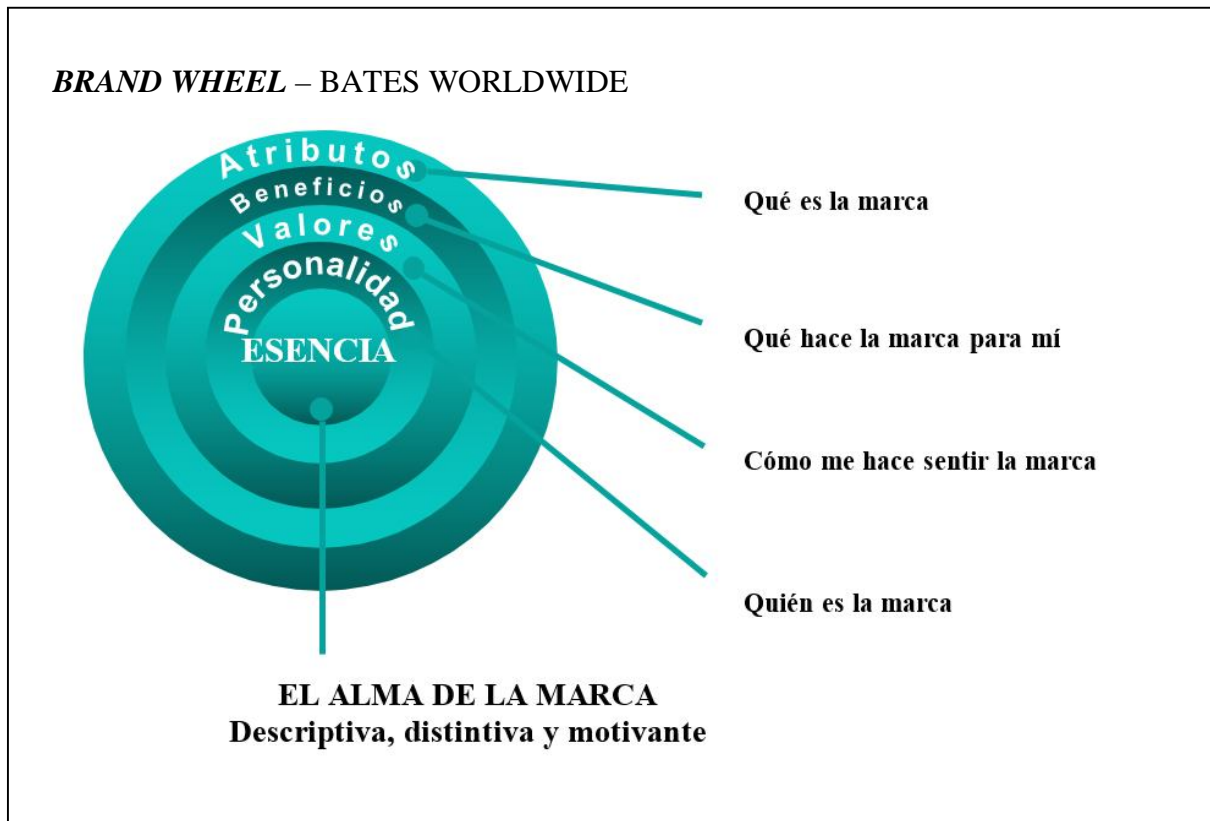


Figura 24. Estructura y partes de la *Brand Wheel*. Fuente: Bates Worldwide. Manual de formación interna.

Atributos: Características racionales y físicas. (Precio, packaging, antigüedad, fórmula...).

Beneficios: ¿Qué me aporta su uso?. Expectativas racionales por su uso. ¿Qué obtengo físicamente?. Surgen de los atributos y son funcionales.

Valores: ¿Qué significa para mí usarla?. Expectativas emocionales que uno espera por usarla. ¿Qué obtengo emocionalmente?.

Personalidad: Si la marca fuera una persona, ¿cómo sería?. La imagen de la marca expresada en términos humanos.

ESENCIA: El concepto clave e inseparable de la marca. Combina tanto elementos emocionales como funcionales. Debe ser: Descriptiva, distintiva y motivante.

Como ejemplo de aplicación de la herramienta, a continuación se muestra la *Brand Wheel* de Comodynes, una marca de productos cosméticos caracterizada por la comercialización de pequeños formatos (de venta en farmacias y perfumerías) a un precio asequible. Su gama consta de referencias que van desde las toallitas desmaquillantes o autobronceadoras a parches reductores o botellitas de belleza instantánea.

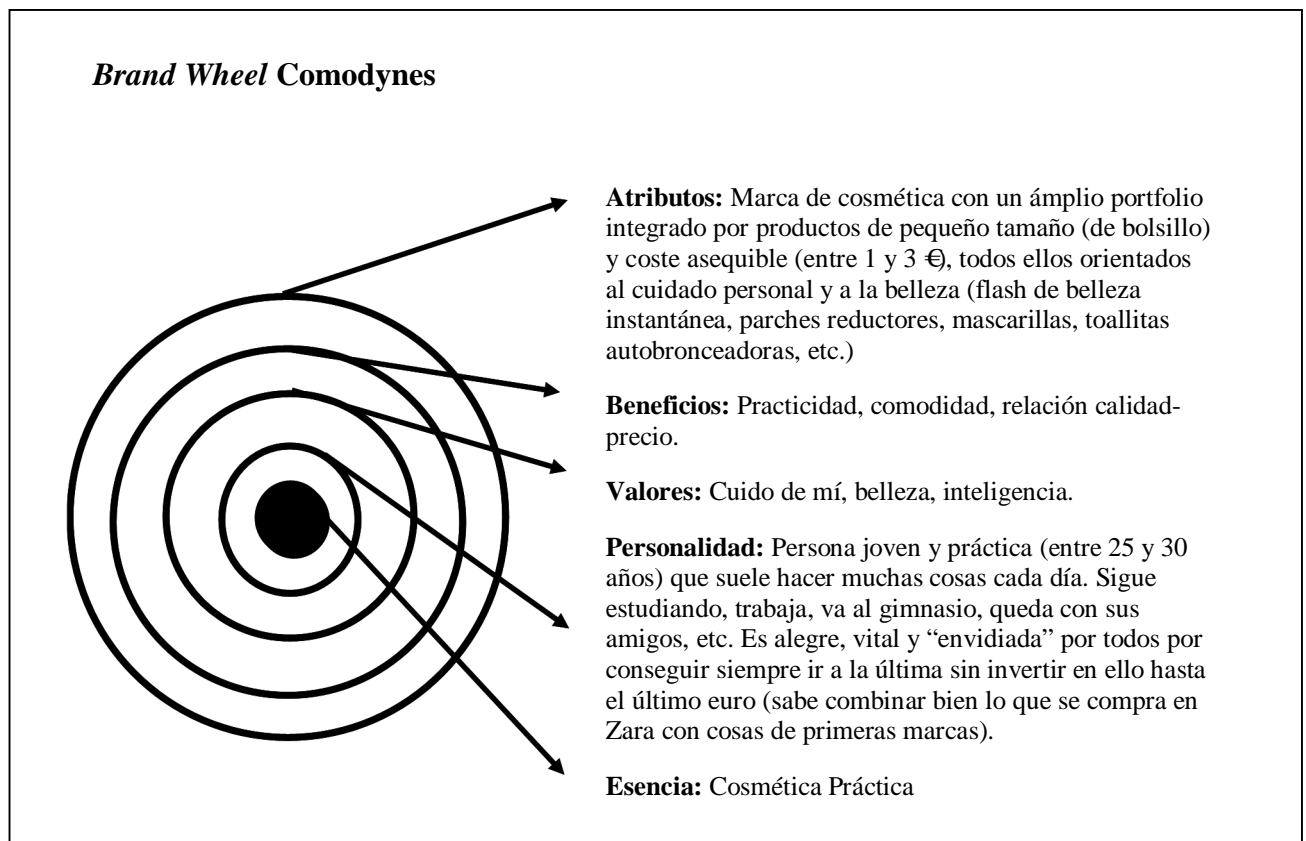


Figura 25. Ejemplo aplicado de *Brand Wheel*. Comodynes. Fuente: Elaboración propia.

En este caso la esencia de marca se convirtió en su descriptor (e incluso *Claim* de campaña “Comodynes. Cosmética práctica”) no obstante, esa no es la misión de la esencia (la esencia de la marca no es una expresión creativa sino su contenido indisociable, fuente de inspiración para el departamento creativo que es quien debe dar el salto del qué al cómo decir/transmitir un mensaje).

Valoración: Por su claridad y simplicidad, la *Brand Wheel* es una herramienta estratégica de fácil manejo. Por ello, se ha convertido en una de las principales modelizaciones prácticas (ideadas y aplicadas en el día a día profesional de una compañía) divulgadas en las universidades de comunicación. Además, su descripción de esencia de

marca es concreta (descriptiva, distintiva y motivante), hecho que facilita la valoración de distintas posibilidades.

No obstante, la misma simplicidad que la convierte en útil suscita la duda de si toda la información importante que debe constituir el contenido de marca y su identidad queda realmente recogido en ella. Así, por ejemplo, el *consumer insight* no queda englobado dentro de la herramienta estratégica, la proyección personal, tampoco (qué dice de mí la marca), la argumentación racional del porqué de los beneficios y valores aportados, tampoco (*reason why*), la priorización del beneficio/valor único y diferencial de la marca, tampoco y, además, al no incluir alusión alguna a contexto cultural o de competencia, se sobreentiende que la cumplimentación de la herramienta parte de un estudio previo en el que se ha analizado dicho contexto. Por último, ayuda a conducir los pasos hasta la elección de una esencia de marca pero... ¿cómo se aplica dicha esencia de marca a un extenso *portfolio* de producto? La herramienta tampoco nos aporta la respuesta.

- *Bulls Eye*

No se ha podido encontrar una referencia de origen fideligna en el caso de esta herramienta estratégica aunque sí se conoce que la marca de cerveza Guinness utiliza este modelo estratégico (con implantación internacional) desde 1999.

El contenido estratégico de marca incluido en la herramienta *Bull's Eye* (ojo de toro) hace alusión, al igual que en la recién estudiada *Brand Wheel*, a Atributos, Beneficios y Personalidad como integrantes básicos a estudiar previa definición de la Esencia de la marca pero, aparte, pide analizar cuál es su Fuente de autoridad y, a nivel emocional, desglosa los “valores” que veíamos en la *Brand Wheel* en una doble pregunta: ¿Cómo me hace sentir la marca? Y ¿Qué dice de mí la marca?

A continuación se muestra la representación gráfica de la herramienta (incluyendo la definición de cada uno de los apartados que la integran) y un ejemplo de uso de la misma aplicado a la marca de cerveza Guinness:

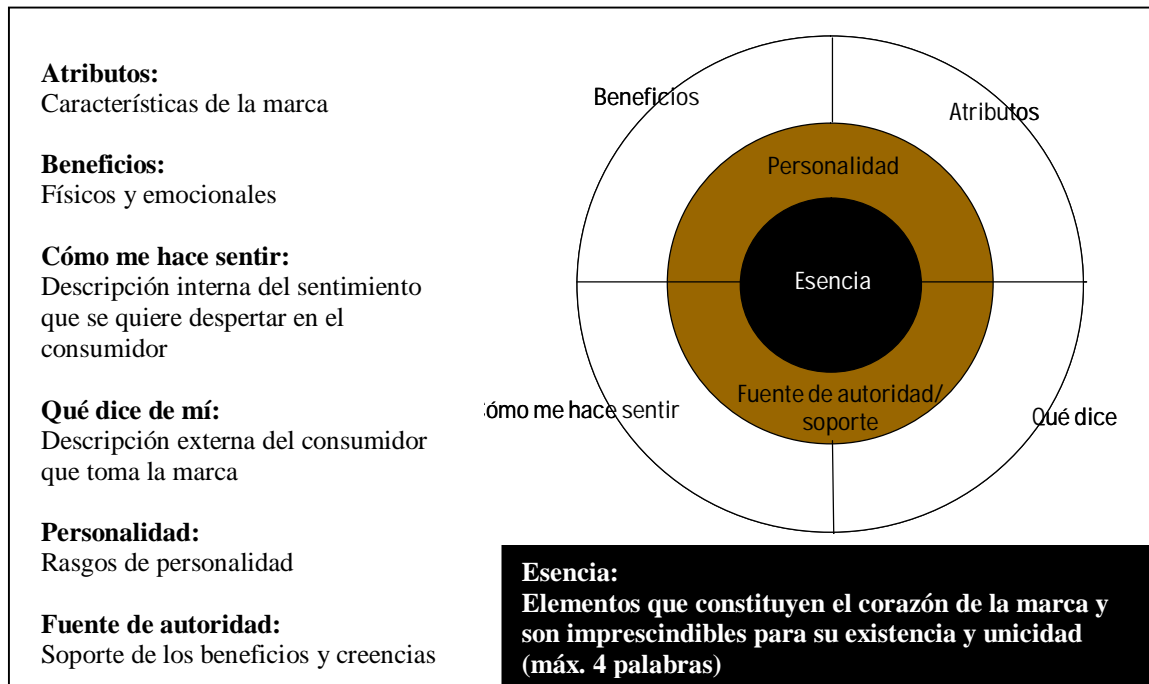


Figura 26. Estructura y partes del *Bulls Eye*. Fuente: Manual estratégico de Heineken España. Documento *power point* (2005) utilizado en sesiones de formación para público interno y *partners* de comunicación.



Figura 27. Ejemplo de *Bull's Eye* de la marca Guinness. Fuente: Strategy, I. B. (06 de junio de 2015). www.strategichinker.wordpress.com. Obtenido de <https://strategichinker.wordpress.com/brand-awareness-differentiation-framework/>

Valoración: La herramienta *Bull's Eye* es, al igual que la *Brand Wheel*, una ayuda útil y práctica para definir el contenido de la marca. Además, según se comentaba anteriormente, amplía a la *Brand Wheel* en cuanto incorpora un apartado sobre proyección de marca y argumenta la principal causa (fuente de autoridad/sopORTE) por la que tanto los beneficios como los sentimientos y asociados (propios y proyectados) deberían ser creíbles.

- *El Prisma de Identidad* (Kapferer & Thoenig, 1991)

El prisma de identidad consiste en una figura en forma exagonal con seis elementos de análisis clave para la marca: físico, personalidad, cultura, relación, reflejo y mentalización. A continuación se describe cada uno de dichos apartados siendo importante destacar que en cada uno de ellos deben tenerse en cuenta dos puntos básicos:

- a) En cada apartado deben citarse un máximo de 3 palabras
- b) Los tópicos o clichés no distintivos deben evitarse.

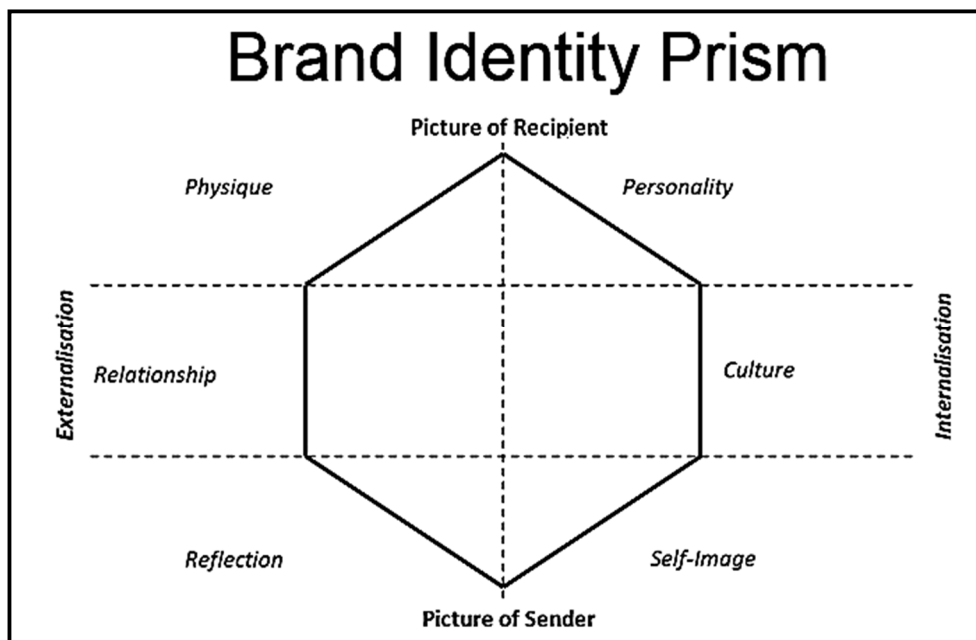


Figura 28. Estructura y partes del Prisma de Identidad de Marca. Fuente: Kapferer, J., & Thoenig, J. (1991). *La marca, motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid: McGraw Hill. Pág. 37.

1. *PHYSIQUE*: Selección de características objetivas sobresalientes que se asocian directamente a la marca. Puede ser un producto típicamente asociado a la marca (ej. Président = Camembert) o un *savoir-faire* (ej. Hermès = cuero) o un atributo (ej. CocaCola = formato de la botella).
2. *PERSONALITY*: Rasgos de carácter de una marca descritos como si de una persona se tratara (ej. La Vaca que Ríe es generosa, La Lechera es tradicional,...).
3. *CULTURE*: La faceta cultural de la marca es la que la vincula con su historia, sus raíces, su origen (país o región) o su sistema de valores (por ejemplo Apple representa su cultura californiana, Mercedes, los valores Alemanes, etc.).
4. *RELATIONSHIP*: Las marcas se inscriben a menudo dentro de una relación entre individuos: relación entre madre e hijo (Cola Cao), relación de seducción (YSL), relación entre adolescentes (Nike), entre amigos (Donettes), relaciones familiares,...
5. *REFLECTION*: Es la manera de describir el consumidor tipo. No debe confundirse con el target de la marca. El target describe a los consumidores potenciales de una marca tal como son. El reflejo es un modelo de los consumidores de la marca. Generalmente en comunicación no puede mostrarse a los consumidores de una forma 100% realista pero sí mostrar un “reflejo” que les valorice y que puedan identificar a la marca (ej. Coca Cola, aunque tenga un target pseudo-universal, se vincula a los jóvenes en su comunicación, siempre con una personalidad optimista).
6. *SELF-IMAGE*: Contrariamente al reflejo, que es la imagen que la marca hace de los consumidores, la mentalización es la imagen que los consumidores tienen (o deberían tener) de sí mismos al/por consumir la marca (“yo soy”, “yo me siento”,...).

Ejemplo de Prisma de Identidad:

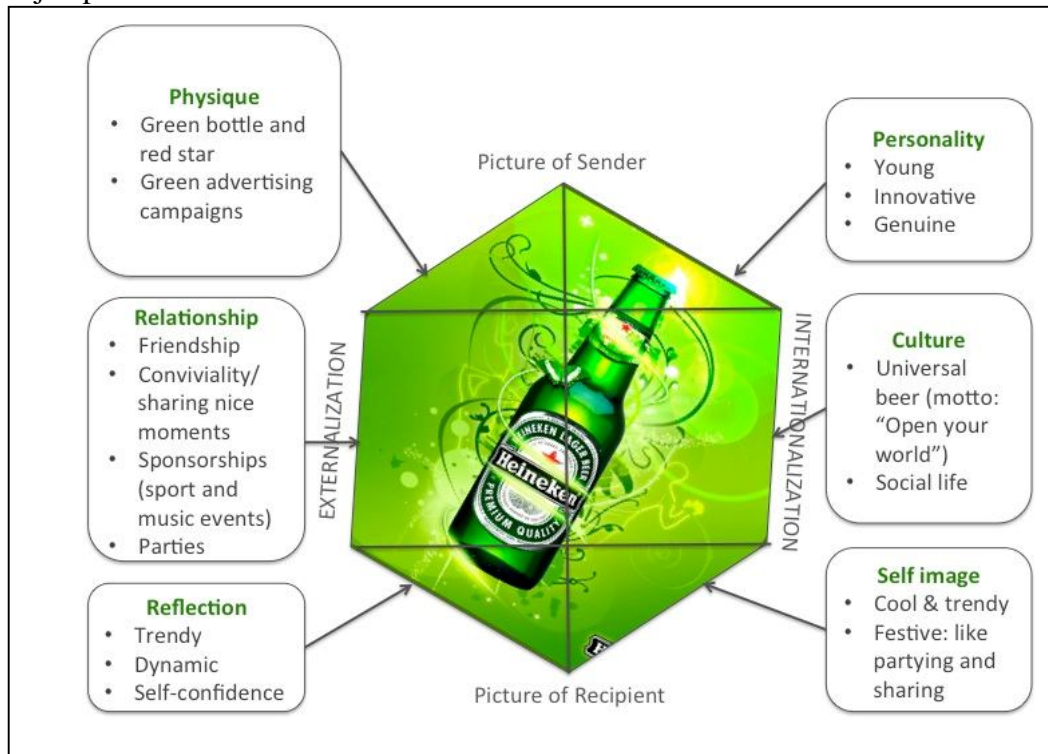


Figura 29. Ejemplo aplicado de Prisma de Identidad de Marca. Heineken. Fuente: Wadhvani, N. (22 de Marzo de 2014). Heineken - Brand Identity Prism. Obtenido de slideshare.net: <http://www.slideshare.net/zeekwadhvani1/heineken-identity-prism-32605286>

Valoración: El Prisma de Identidad es una herramienta interesante por cuanto aporta una gran cantidad de información de forma visualmente clara y sencilla:

- Al igual que otras las herramientas de identidad de marca citadas anteriormente, describe la personalidad que debe tener la marca (en términos humanos) y qué debe aportarle aspiracionalmente al consumidor su uso, cómo le debe hacer sentir (la "Mentalización" es a los valores citados en la *Brand Wheel* o al "cómo me hace sentir" del *Bull's Eye*).
- Al igual que el *Bull's Eye*, incorpora alusión a los principales atributos de la marca/producto en términos de discriminador de marca (es decir, no pide enumerar las características de la marca como en el caso de la *Brand Wheel* sino elegir sus tres principales puntos diferenciales, como en el soporte o fuente de autoridad del *Bull's Eye*). Además, a través de

“El Reflejo” recoge la identificación aspiracional del target, teniendo dicho punto un vínculo evidente con el “qué dice de mi” del *Bull’s Eye*.

- Sus apartados de “Cultura” y “Relación” tienen cierta relación con dos de las herramientas citadas en el apartado anterior (herramientas para el inicio de la construcción de marcas) por cuanto la primera puede vincularse a ciertos arquetipos culturales (connotaciones estereotipadas del significado de “castellano”, “californiano”, etc.) y la segunda, cierta relación con el objetivo o misión de la marca descrito en el Mapa Semiótico.
- El Prisma de Identidad no incluye alusión a beneficios físicos y racionales (más allá de los atributos diferenciadores de marca) ni llega a concretar la esencia o concepto clave e indisociable para la marca.

- *Brand Funnel (JWT)*

La *Brand Funnel* o *Brand Essence Funnel* (es decir, embudo de marca) fue creada por la agencia de publicidad JWT en 2002. Es una herramienta en forma de pirámide invertida pensada para conducir el pensamiento estratégico acerca de una marca hasta llegar, a través de lógica deductiva, a la definición de su esencia (denominada en este caso *Vision Focus*).

Los elementos integrantes de la *Brand Funnel* son similares a los de otras herramientas pensadas para dotar de identidad y contenido a una marca como las vistas anteriormente. No obstante, cuenta con dos importantes peculiaridades: una *Brand Essence Funnel* se construye a partir de 3 pilares (sólo se pueden escoger 3 características en cada uno de los elementos integrantes de la herramienta) y éstos deben estar vinculados verticalmente a través de 5 áreas a través de un hilo de pensamiento lógico.

A continuación se muestra gráficamente la imagen de la herramienta y, posteriormente se detalla el significado de cada uno de los ingredientes integrantes tal y como lo concibe la empresa creadora del modelo:

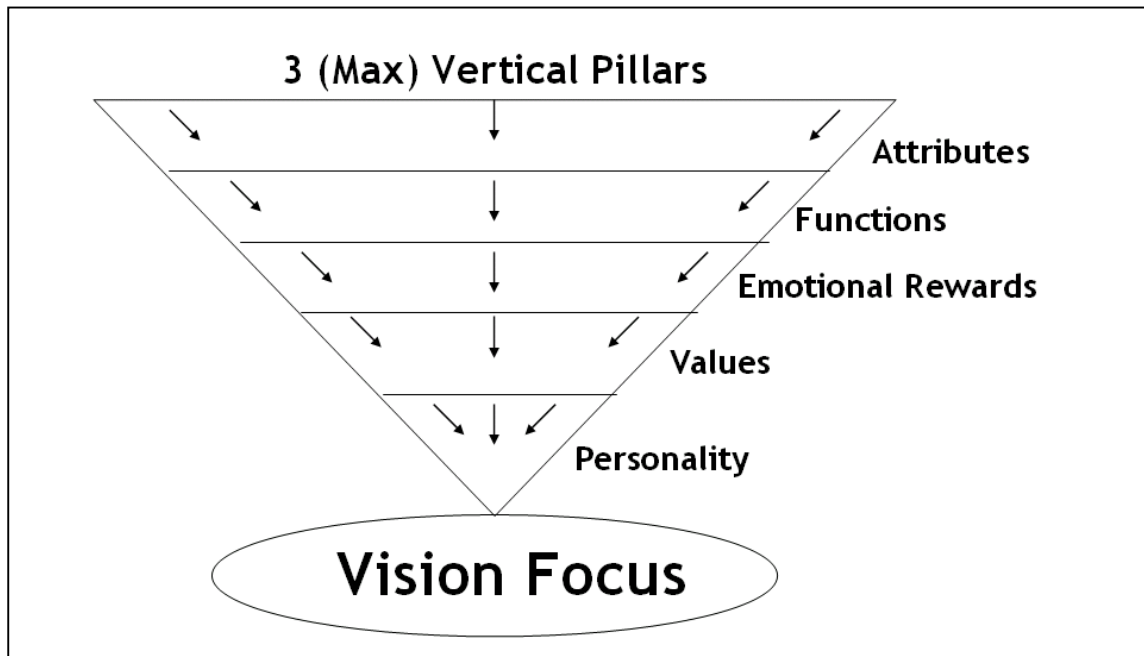


Figura 30. Estructura y partes del *Brand Funnel*. Fuente: JWT. Manual de formación interna.

1. **Atributos:** Características físicas y racionales de la marca / el producto.
2. **Funciones:** Qué beneficio racional aporta cada atributo al consumidor.
3. **Recompensa emocional:** Qué siente el consumidor como resultado de cada beneficio racional (función).
4. **Valores:** Cómo ve el consumidor a una marca que hace que se sienta de dicho modo (cómo ve a una marca que aporta la recompensa emocional citada).
5. **Personalidad:** Cómo estos valores se muestran en rasgos de personalidad característicos.
6. **Vision Focus:** Cuál es el concepto que podría englobar las ideas claves de toda la Brand Funnel. Qué pretendemos que el consumidor perciba.

A modo de ejemplo, a continuación se reproduce la *Brand Funnel* de Dove (Unilever). Dove, como es bien sabido, es una marca de higiene y cosmética femenina con un amplio *portfolio* de productos, que suele hacer dos tipos de campañas, las de producto (comerciales) y las de imagen (corporativas). El vínculo de unión entre ambas es la impulsión de la positiva aceptación de la belleza que puede haber en cada mujer. La marca ha creado una Fundación para impulsar la autoestima de la mujer y, al mismo tiempo, ha creado una sólida identidad de marca con un tono y un código de comunicación diferenciado en el sector (muestra mujeres reales -no modelos 90-60-90-, en ropa interior de color blanco o negro, sin ornamentos escénicos para focalizar la importancia en la mujer y con actitud positiva). Todo ello responde a que la esencia o *Vision Focus* de la marca se focaliza (valga la redundancia) en la comprensión de la mujer, de su manera de pensar, sólo así puede impulsar lo positivo que es para una persona (especialmente para una mujer) aceptar la realidad con optimismo y tratar de maximizarla.

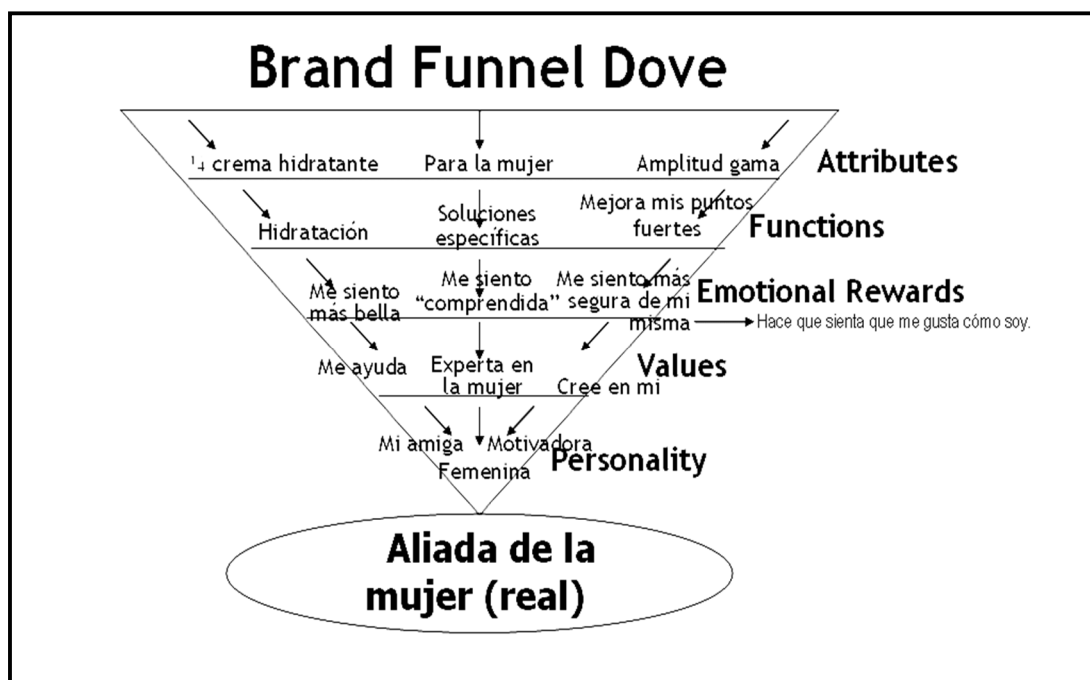


Figura 31. Ejemplo aplicado de *Brand Funnel*. Dove. Fuente: Elaboración propia.

Valoración: Según se comentaba anteriormente, los elementos integrantes de la *Brand Funnel* son realmente similares a los de otras herramientas estratégicas de otras agencias de publicidad, como por ejemplo la citada *Brand Wheel*. Los nombres de los elementos son distintos pero no su contenido (por ejemplo, denomina “Funciones” a lo que en la *Brand Wheel* se denominaba “Beneficios”, llama “Recompensa emocional” a lo que en

la *Brand Wheel* se llamaban “Valores”; desglosa la “Personalidad” de la *Brand Wheel* en una doble entrada, hablando de “Valores y Personalidad”; llama “*Vision Focus*” a lo que en la *Brand Wheel* se denominaba “Esencia”. No obstante, al contar con la regla de la imprescindible selección de tres componentes únicos en cada uno de los estadios y relacionados entre sí verticalmente, la diferencia de todas las demás herramientas. En el caso de la *Brand Funnel*, la “fuente de autoridad” o el “soporte” que pedían incorporar otras herramientas deja de ser necesario puesto que el propio proceso, discriminatorio y lógico, provoca que sólo lo realmente representativo de la marca pueda figurar entre las tres opciones iniciales y, consecuentemente, impregnar las restantes.

Las características diferenciales de la *Brand Funnel* (elección de sólo tres características para cada variable y necesidad de un “hilo de pensamiento lógico” entre cada uno de los pisos de la pirámide) son, pues, tanto la gran ventaja de la herramienta (lógica deductiva, focalización desde el inicio) como su gran inconveniente (la criba por atributos puede dar lugar a error, puede favorecer una racionalización excesiva y es más difícilmente vinculable desde primera instancia con una necesidad de consumidor).

- *Brand Idea (Added Value)*

La consultora estratégica y de marca Added Value fue la creadora de esta herramienta en 2007.

Según Added Value, la única manera de construir grandes marcas es crear una identidad emocional propia, ya que ésta tiene tanta importancia en la construcción de una marca como el posicionamiento, el beneficio o las razones para creer (soportes/*reason why*).

Las marcas que poseen fuerte identidad emocional pueden generar una emoción determinada en mayor medida que cualquier otra marca porque la marca adquiere el monopolio de determinada vivencia o emoción. Sólo a través de ella se accede a la emoción o vivencia genuina.

No obstante, es importante destacar que lo emocional en ningún caso sustituye a lo funcional. Lo emocional se construye sobre lo funcional. Así, la fórmula del éxito para *Added Value* es:

$$\text{Función} + \text{Emoción} + \text{Iconos de síntesis} = \text{Éxito}$$

La construcción de una fuerte identidad emocional requiere:

- a) Conexión de la marca con un *insight*, vivencia o emoción relevante para el consumidor.
- b) Desarrollo de iconos que sinteticen la información funcional y emocional.

Siguiendo este razonamiento, *Added Value* desarrolla un nuevo modelo para planificar la estrategia de una marca (herramienta sin nombre propio) con la apariencia de una nube de pensamiento y los siguientes apartados:

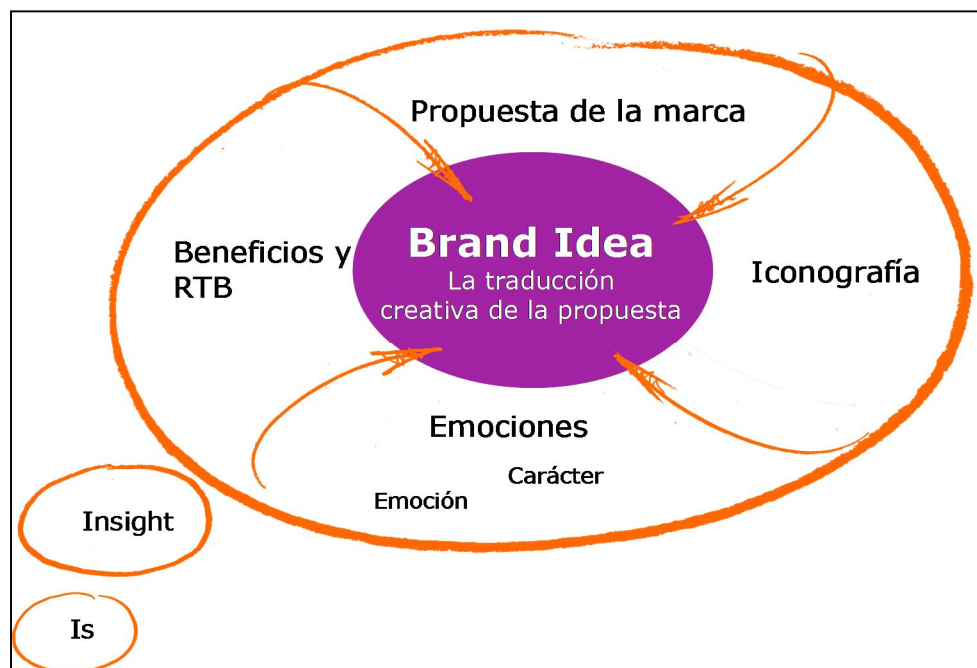


Figura 32. Estructura y partes de la *Brand Idea*. Fuente: *Added Value*. Curso de formación.

- **Is:** Realidad de la marca/producto. Cómo percibe la marca hoy el consumidor. ¿Hay algún punto fuerte relevante? ¿Hay algún freno, sea prejuicio o realidad?
- **Insight:** Tras estudio del consumidor y de su relación con la categoría de nuestra marca, selección de un *insight* sobre el que pueda pivotar la estrategia de la marca. El *insight* siempre nacerá del conocimiento detallado de la vida del consumidor, sus vivencias y emociones. La selección de *insight* será la “verdad” del consumidor sobre la que se basará la idea de marca.
- **Emociones:** En este apartado deberán indicarse las emociones que debe despertar la marca en el consumidor y cuál debe ser su carácter para evocar dichas emociones de forma efectiva. Así, en el apartado “emociones” se indicará:
 - Carácter: descripción del carácter de marca en términos humanos.
 - Emoción: descripción de la emoción/sentimiento que queremos que la marca despierte en el consumidor. Como guía para la descripción de emociones *Added Value* cuenta con la ayuda de la categorización de la emoción de Plutchik (Rueda de las emociones)⁴⁷.
- **Beneficios y RTB:** Explicación de los beneficios emocionales que le aporta al consumidor la marca y el motivo por el que creerlo (*reason why* real o funcional de producto o *reason to believe* ofrecida por la marca).
- **Propuesta de marca:** En la propuesta de marca debe resumirse la propuesta que hace la marca frente al *insight* de origen. Generalmente la propuesta incluirá la visión y la misión de la marca.
- **Iconografía:** Según se ha visto anteriormente, el desarrollo de iconos que sintetizan la información funcional y emocional es uno de los requisitos para la creación de marcas con identidad emocional fuerte. Por ello en el modelo para

⁴⁷ Disponible en: Rodríguez, M. (2012). *La rueda de las emociones de R. Plutchik*. Recuperado de <http://soberanamente.com/la-rued-de-las-emociones-de-rplutchik>

planificar de *Added Value* se incluye alusión explícita de iconografía a vincular con la marca (esta iconografía puede ser desde puramente estratégico-conceptual hasta un icono que pueda llegar a convertirse en logotipo, *key visual* o elemento de visibilidad destacada de la marca en toda su comunicación).

- **Brand Idea:** Es el núcleo, el centro, la esencia de la marca. Resume la respuesta al *insight* y es la traducción creativa de la propuesta de la marca.

A continuación se muestra un ejemplo de esta herramienta de marca aplicado a una de las marcas de detergentes de Unilever, que a pesar de recibir diferentes nombres en distintos países, mantiene el mismo contenido e identidad de marca en todos ellos. Hablamos de la marca Skip (en España), Persil, Omo, Xedex o Ala en otros países.

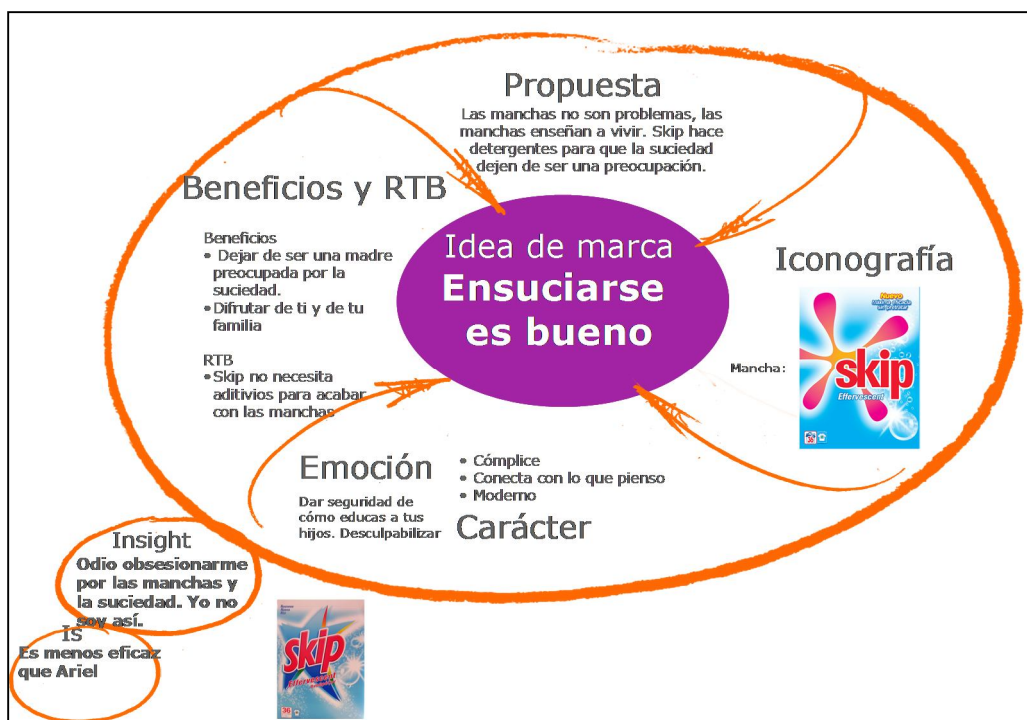


Figura 33. Ejemplo aplicado de *Brand Idea*. Skip. Fuente: *Added Value*. Curso de formación.

Traslación de la estrategia al logotipo de marca:



Figura 34. Ejemplos de la translación de la estrategia de Skip al logotipo de marca en diferentes países. Fuente: Elaboración propia.

Traslación de la estrategia a una pieza publicitaria:



Figura 35. Ejemplo de la translación de la estrategia de Skip a una pieza de publicidad gráfica de la marca. Fuente: Infoadex (www.infoadex.com).

Valoración: La *Brand Idea* es una herramienta estratégica interesante por aportar novedad al conjunto de herramientas orientadas a dotar de identidad a una marca. Las tres diferencias básicas respecto a los modelos anteriormente analizados son:

- Cuenta con un enfoque 100% emocional. El *insight* de consumidor es el punto de partida básico de la herramienta y los componentes de aportación racional de la marca (atributos o beneficios racionales) ocupan un completo segundo plano al sólo ser recogidos en caso de que se consideren relevantes para el consumidor e inspiradores para el *insight*.
- Recoge en su “propuesta” la visión y misión de la marca.
- La creatividad cuenta con un claro reflejo en el contenido de marca al establecer como una de las partes fundamentales de éste la iconografía de la marca y planteando la “*Big Idea*” como traducción creativa de la propuesta de la marca.

Para concluir el presente apartado se ha considerado interesante comparar la información aportada por cada una de estas cinco herramientas orientadas a guiar la aportación de identidad y contenido para la marca. Como se verá, el cuadro comparativo adjunto incluye, por filas, cada una de las herramientas estudiadas y, por columnas, la afirmación (marcada en color verde), la negación (marcada en color rojo) o la inclusión parcial/colateral (marcada mediante rayas diagonales alternando rojo y verde) de la presencia de cada uno de los siguientes elementos en la herramienta:

VISIÓN: Concreción de la orientación filosófica de la marca y de su papel o misión al respecto. Rol de la marca ante la sociedad, razón de ser.

INSIGHT: Alusión a público objetivo o concreción de consumer *insight* (creencia de consumidor) sobre la que la marca se orienta a actuar.

TIPIFICACIÓN: Concreción de punto de partida en la concepción de la marca por parte del consumidor y orientación a futuro de la misma (qué es la marca/qué debería ser la marca) recurriendo a clasificación tipificada y comparable (por ejemplo arquetipos o contenido semántico en función de los cuadrantes establecidos en *mapping* semántico).

ATRIBUTOS: Descripción de las características principales de la marca (y sus productos).

BENEFICIOS: Aportación racional que produce/debería producir la marca en el consumidor (respuesta a: Qué debería aportarme racionalmente la marca).

VALORES: Aportación emocional que produce/debería producir la marca en el consumidor (respuesta a: Qué debería aportarme emocionalmente la marca).

PROYECCIÓN: Aportación emocional que produce/debería producir la apariencia proyectada de marca en el consumidor (respuesta a: Cómo me ven por utilizar la marca).

PERSONALIDAD: Descripción de la marca en términos humanos.

DIFERENCIAL: Motivos por los que concretamente la marca analizada (y no otras) aportan los beneficios y valores expuestos. Argumentos (reason why) y punto diferencial de la marca frente a su competencia.

ICONOGRAFÍA: Muestra de elementos de personalidad que se reflejan/deben ser reflejados a través de la comunicación de la marca (en cualquiera de sus aproximaciones a consumidor).

ESENCIA: Concepto indisociable de la marca y/o promesa que la marca ofrece a consumidor.

POSICIONAMIENTO: Expresión del contenido estratégico de la marca incluyendo alusión al público al que se dirige y de su posición respecto a la competencia.

Cuadro comparativo herramientas/ayudas para la construcción de la identidad y esencia de marca

	Visión	Insight	Tipificación	Atributos	Beneficios	Valores	Proyección	Personalidad	Diferencial	Iconografía	Esencia	Posicionamiento
<i>Brand Wheel</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Bull's Eye</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Prisma de Identidad</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Brand Funnel</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Brand Idea</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ Contiene el elemento indicado en la columna
 ■ NO contiene el elemento indicado en la columna
 ■ Incluye parcialmente el elemento indicado en la columna

Figura 36. Cuadro comparativo de herramientas/ayudas para la construcción de identidad y esencia de marca. Fuente: Elaboración propia.

4.4. Posicionamiento de marca

Una marca que se encuentre en un mercado competitivo y dinámico (como la mayoría de mercados actualmente) sólo podrá ser efectiva si mantiene su diferenciación y valores, si se focaliza en su segmento de mercado y si consigue una posición competitiva en él. Las dos herramientas de gestión de marca que pueden ayudar a cumplir este papel son la de *Brand Identity* y la de *Brand Positioning* (posicionamiento de marca).

Brand Identity y *Brand Positioning* necesitan estar conectadas, manteniendo sus propias funciones específicas. La *Brand Identity*, como hemos visto en el apartado anterior, es necesaria para expresar las características únicas de la marca (tangibles e intangibles) a largo plazo. El posicionamiento de marca (*Brand Positioning*), complementariamente, es una herramienta de combate competitivo que trabaja a corto plazo. El posicionamiento comunica un aspecto específico de la identidad en un momento dado y en un segmento de mercado concreto, enmarcado siempre dentro de un entorno competitivo. Por lo tanto, el posicionamiento deriva de la identidad y puede ir cambiando en el tiempo y/o según el producto (Kapferer J. , *The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4th Edition, 2008). Según Kapferer hay una conexión directa entre la esencia de la marca, la identidad de la marca y el

posicionamiento de la marca que permite a la marca cambiar durante el largo plazo con ciertos grados de libertad y siendo ella misma.

¿Qué es el posicionamiento? El posicionamiento consiste en colocar o poner un producto, servicio o marca de una forma determinada en la mente del consumidor, dotándolo de una personalidad e identidad propia que hace que se diferencie de su competencia. El concepto de posicionamiento presenta cierta ambigüedad terminológica, variando su definición según los autores o investigadores que lo definan. Así, por ejemplo⁴⁸, para Henri Joannis, es dar al producto una personalidad innovadora con respecto a lo que hacen las demás marcas; para Jack Trout, el posicionamiento se emplea en un sentido amplio para expresar qué es lo que hace la publicidad por el producto en la mente del consumidor y para Smith y Llush, el posicionamiento es la posición subjetiva de una marca (tal como la perciben los consumidores), en relación con las marcas de la competencia. En cualquier caso, estas definiciones, y otras no citadas, conducen a establecer tres dimensiones del posicionamiento:

- El posicionamiento psicológico, formado a partir de las funciones imaginarias que el individuo atribuye al producto, servicio o marca.
- El posicionamiento objetivo, que refleja el uso real del producto, servicio o marca.
- El posicionamiento simbólico, establecido a través de las funciones sociales que aporta el producto, servicio o marca al individuo.

Cuando se habla específicamente de *Brand Positioning* (es decir, no de un producto o servicio sino específicamente de una marca), se entiende que es la suma de todas las actividades que colocan a dicha marca en una posición en la mente del consumidor en

⁴⁸ Varios autores han definido el concepto de posicionamiento, aplicable tanto a una marca como a un producto o servicio concreto. A fin de dar una visión global de lo que el concepto de posicionamiento significa, se ha incluido una definición que compila las principales aportaciones de diversos profesionales, cuyas fuentes son las siguientes: (Hoyuela Sánchez & Lázaro, 2003); (Real Academia de la Lengua Española, 1992); (Benito, 1991); (Aaker & Myers, Management de la Publicidad. Perspectivas Prácticas, 1º y 2º Tomo, 1989); (Moliné, Malicia para vender con marca. Método paso a paso combinando la técnica del marketing con la astucia de los maestros de la estrategia militar, 1996b).

relación a su competencia (o de cualquier otro público de la marca como los accionistas, sus distribuidores o el público potencial).

Así pues, el posicionamiento, como su propio nombre indica, implica encontrar la óptima “localización” de una marca en la mente de un grupo de consumidores o de un segmento de mercado respecto a su competencia (Fallon & Senn, 2007).

El posicionamiento es, en esencia, una estrategia para situar la marca contra otras marcas (Trout & Rivkin, 1996) que nace como resultado de un proceso de análisis basado en cuatro preguntas: 1) Una marca para qué; 2) Una marca para quién; 3) Una marca para cuándo y 4) Una marca contra quién.

Para situar una marca eficazmente dentro del mercado es fundamental evaluar la marca objetivamente y analizar cómo dicha marca es percibida por sus clientes actuales y potenciales (Ries & Trout, 1981). Consecuentemente, el posicionamiento requiere el análisis de similitudes y diferencias en las asociaciones de marca dentro de un mercado determinado y en un entorno competitivo.

Para establecer el posicionamiento de marca es preciso empezar identificando cuatro puntos clave entre los que por supuesto se encuentra la definición y concreción del público objetivo y la delimitación de la competencia. Para Keller (2003), los otros dos puntos clave son el análisis de puntos de similitud y puntos de diferenciación de la marca respecto a su competencia mientras que para Kapferer (Kapferer J. , 2008), los otros dos puntos clave se centran en la propia marca (su promesa o beneficio a consumidor y las razones para que el consumidor crea en ella –*reason to believe*-). A continuación se incluye un cuadro resumiendo los cuatro puntos clave para establecer el posicionamiento de la marca según cada uno de estos autores:

Tabla 19. Puntos clave para establecer el posicionamiento de una marca según Keller y Kapferer. Fuente: Comparativa de elaboración propia.

Claves para establecer el posicionamiento de una marca		
Kevin Lane KELLER - Jean Noël KAPFERER		
Definición del consumidor objetivo	1	Definición del mercado objetivo
Delimitación de la competencia	2	Definición del cuadro de referencia y de la categoría
Puntos de similitud de la marca con la competencia	3	Promesa o beneficio al consumidor
Puntos de diferenciación de la marca vs. la competencia	4	Reason to believe (razón de ser)

Según Ries y Trout (Ries & Trout, 1981) el secreto de un posicionamiento exitoso es saber equilibrar el hecho de tener una posición única y que no sea excesivamente pequeña. Dichos autores, al igual que Cheverton unos años más tarde (2007), sostienen que la segmentación (el proceso de identificar a aquella audiencia objetivo y comprenderla de manera tan profunda que la oferta, a través de la marca, puede ser hecha a medida con precisión y con la suficiente singularidad como para ganar una ventaja competitiva) es clave para el desarrollo de una estrategia de marca ganadora. Las empresas deben buscar segmentos de público objetivo pequeños en quién focalizar su posicionamiento y, para ello, es necesario practicar la segmentación con un nivel de sofisticación cada día mayor (hecho que enlaza con el apartado 2.4, en el que se trataba la gran importancia de conocer al consumidor y las posibilidades que ofrece *Big Data*).

A continuación se muestran y argumentan dos de las herramientas que pueden ayudar en la definición del posicionamiento de marca.

4.4.1. Herramientas para la definición del posicionamiento de marca

Como decíamos anteriormente, el concepto de posicionamiento no es exclusivo para la marca sino que también se estudian los posicionamientos de los productos/servicios y de las empresas. Por este motivo, los ejemplos incluidos en las herramientas que se explicarán a continuación pueden ser ejemplos de posicionamiento de producto. Lo importante en cualquiera de los casos es que la metodología de dichas herramientas o

ayudas es útil y aplicable también en la definición y creación de marcas. Es por este motivo por el que se incluyen.

- *El mapa de posicionamiento o mapa de percepción.*

El mapa de posicionamiento o mapa de percepción es una herramienta diagramática que ayuda a conocer la situación en la que se encuentra una marca respecto a la competencia en la mente del consumidor de forma gráfica y visual en función de varios criterios.

“Perceptual maps measure the way products (or brands) are positioned in the minds of consumers and show these perceptions on a graph whose axes are formed by product (or brand) attributes” (Kardes, Cronley, & Cline, 2014)

“A perceptual map represents customer perceptions and preferences spatially by means of a visual display” (Ferrell & Hartline, 2011)

Existen 3 principales formatos de mapa de posicionamiento:

1. Utilizando dos atributos determinantes: Es el formato más simple (tanto de construir como de interpretar) y el más utilizado. La explicación de su elaboración es sencilla. Primero, se dibujan dos ejes perpendiculares. Posteriormente, se eligen los principales parámetros que definen la posición de la marca en el mercado (por ejemplo: calidad, diseño, fiabilidad,...) y se indica en los extremos de cada eje el valor máximo y mínimo de dichos parámetros (por ejemplo el eje vertical puede ir de Precio Alto a Precio Bajo y el eje horizontal de Calidad Baja a Calidad Alta). Así, el gráfico queda dividido en cuadrantes (según el ejemplo anterior: Precio Alto-Calidad Alta, Precio Alto-Calidad Baja, Precio Bajo-Calidad Alta y Precio Bajo-Calidad Baja). Tras realizar la estructura del gráfico, se sitúa a la propia marca (o producto) y a las marcas de la competencia en él. La exactitud del mapa de posicionamiento dependerá de los datos que utilicen para elaborarlo. Ejemplo:

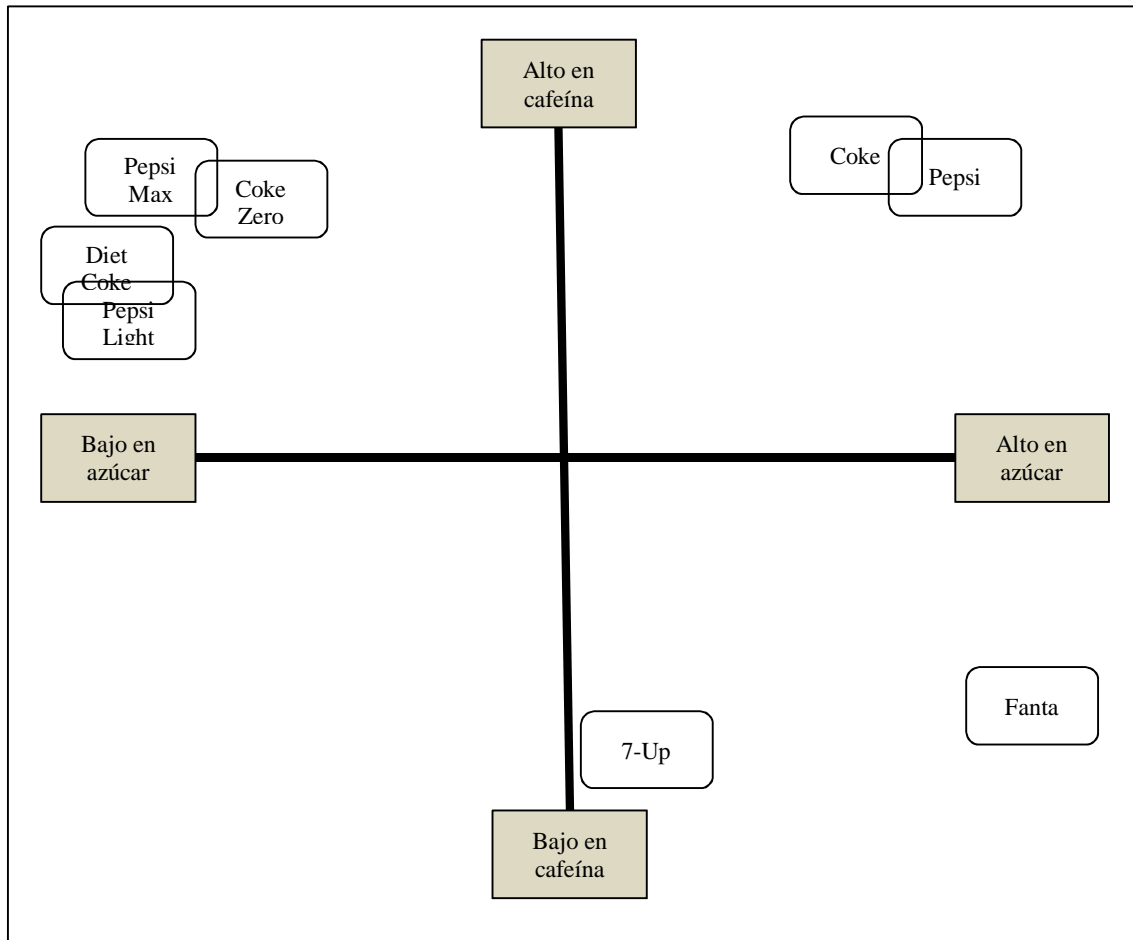


Figura 37. Ejemplo de mapa de posicionamiento utilizando dos atributos determinantes. Refrescos.
Fuente: Elaboración propia.

2. Utilizando varios atributos: Este acercamiento acostumbra a utilizar una técnica estadística llamada “*correspondence analysis*” (*software* estadístico) que tiene la capacidad de cruzar en el mapa varios atributos a la vez. Este tipo de mapa es algo más difícil de interpretar pero proporciona una buena visión de cómo el público objetivo percibe y conecta con varios atributos. Ejemplo:

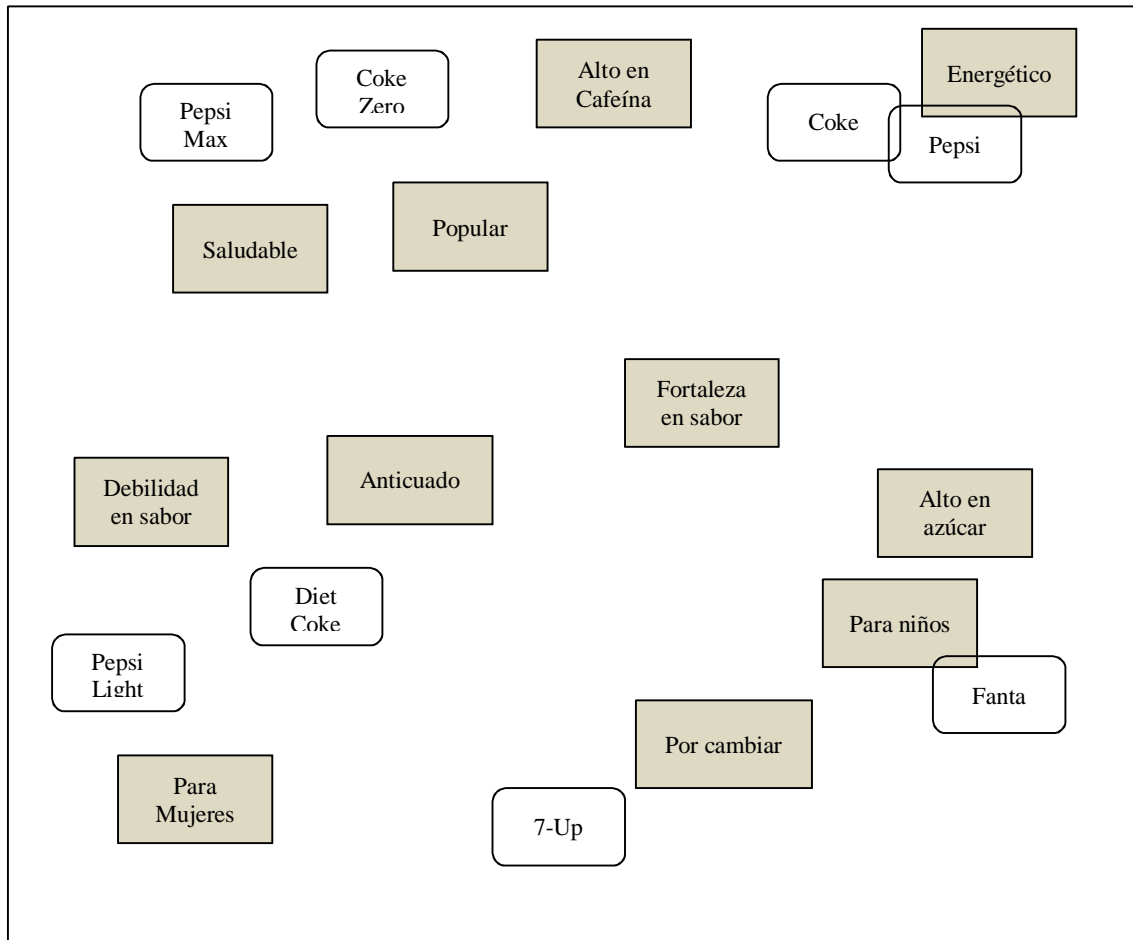


Figura 38. Ejemplo de mapa de posicionamiento utilizando varios atributos determinantes. Refrescos.
Fuente: Elaboración propia.

3. Uniendo mapas perceptuales: Algunos mapas de posicionamiento o de percepción incluyen las necesidades de distintos segmentos basándose en los mismos atributos. El hecho de poder añadir las necesidades del segmento de mercado o de público en el mapa perceptual permite a la marca poder identificar cómo (de bien o de mal) está posicionada en relación a sus consumidores particulares. Ejemplo:

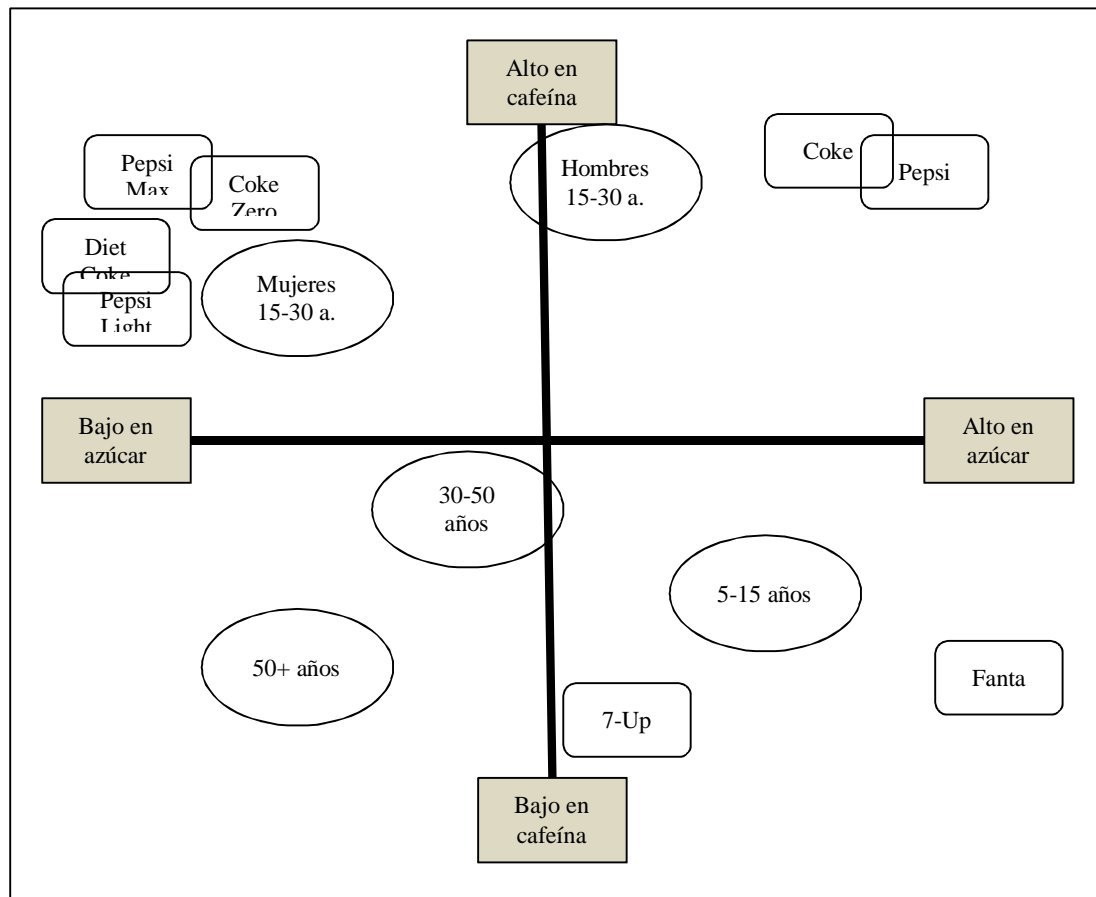


Figura 39. Ejemplo de mapa de posicionamiento uniendo mapas perceptuales. Refrescos. Fuente: Elaboración propia.

- La frase de posicionamiento (Brand Positioning Statement)

La frase de posicionamiento de marca es una herramienta de explicación sencilla pero de cumplimentación laboriosa. Se trata “simplemente” de resumir en una sola frase los ingredientes principales que determinan el posicionamiento de una marca.

Existen innumerables acercamientos y ejemplos aplicados de dicha frase y la mayoría de ellos incluye: definición del público objetivo, necesidad de consumidor a la que apela la marca, identificación del nombre de la marca, delimitación de su categoría de mercado, beneficio que ésta (o su/s producto/s) ofrece, motivos para creer dicho beneficio (tanto motivos racionales –*Reasons Why*- como emocionales –*Reasons to Believe*-) y principales puntos de diferenciación respecto a la competencia. Merece mención especial la *Brand*

Positioning Statement Proforma incluida dentro de la completa herramienta estratégica llamada *Brand Butterfly* del grupo Ogilvy. En ella, además de los puntos anteriormente señalados, se incorporan en la frase otros elementos de conexión emocional de la marca con su público objetivo (recompensa emocional que proporciona la marca y valores de la marca) y sus tres principales rasgos de personalidad.

La frase de posicionamiento, cuando es completa y se realiza tras haber estudiado a conciencia el público objetivo (segmentación), tras haber establecido la identidad (y contenido) de la marca, tras haber analizado los puntos de similitud y diferencia respecto a la competencia y, en definitiva, tras haber trabajado todo el proceso de posicionamiento de marca, resulta de gran ayuda gracias a su simplicidad. Una célebre frase que, según dicen, fue escrita por Virginia Woolf decía “Disculpa por haberte escrito una carta tan larga, no he tenido tiempo de hacerla más corta”. Esta cita explica a la perfección la dificultad de sintetizar y, en el caso que nos ocupa, de resumir los puntos estratégicos clave de una marca en una sola frase. Por eso es tan valiosa la frase de posicionamiento.

A continuación se incluyen algunos ejemplos de plantillas para la redacción del *Brand Positioning Statement* y una muestra de aplicación:

Positioning Statement

For Target Customer that Needs/Cares about,
Company/Product/Service is a Category/Solution
 that Benefit.
 Unlike competitor, Company/Product/Service is
Unique Differentiator.

TREW

Positioning Statement Template

To: _____
(Target Personas)

_____ is the one
(Product Name)

_____ that
(Category)

_____ unlike
(Key Customer Benefit)

_____.
(Nearest Competitive Alternatives)

KickStart
 Copyright 2009 KickStart Alliance

Positioning Statement

Product <small>(Service/Company/Person)</small>	
Category <small>(Where the brand competes; the context that gives the brand relevance.)</small>	Is the one...
Target Customer	that provides...
Value Proposition	with...
Reason <small>(why they should believe you can deliver the benefit)</small>	because
Differentiation <small>(most compelling and motivating benefits that sets you apart from the competition)</small>	Unlike...

Position statement

	Define
For	Target market
Who	Need of the target market
Name of company or product	Is a (type of company or product)
That	Statement of key benefit; compelling reason to buy and how it its different from the competition

Figura 40. Plantillas para la redacción del *Brand Positioning Statement*. Fuente: Búsqueda en Google Images *Brand Positioning Statement* (Consulta 2 de Agosto 2014).

In _____ [indication],
 _____ [brand]
 is _____ [class descriptor / frame of reference]
 from _____ [parent company],
 which promises _____, _____ & _____ [benefits],
 through _____, _____ & _____ [attributes / reasons to believe]

_____ [brand]
 makes _____ [target audiences]
 feel _____ & _____ [emotional rewards]

_____ [brand] can achieve this because it believes in / stands for
 _____ & _____ [values]

and communicates to its target audience(s) in ways that are
 _____ [personality traits].

Figura 41. Plantillas *Brand Positioning Statement Proforma* incluida en la herramienta *Brand Butterfly* de Ogilvy. Fuente: Ogilvy. Manual de formación interna.

Brand Positioning Statement.

To... Healthy Proactive Preventers, 25-40, who want to do as much for overall health as they can
(Target Market)

Grays Cookie is the... Tasty low fat cookie
(category frame of reference)

That ... gives you the best tasting yet guilt free pleasure so you can stay in control of your health.
(Rational/emotional benefit/promise)

That's Because ...

- In blind taste tests, Grays Cookies matched the market leaders on taste, but only has 100 calories and 2g of fat.
- In a 12 week study, consumers using Grays once a night as a desert were able to lose 5lbs.
- Grays uses all natural ingredients.

(Reasons to believe)

Figura 42. Plantilla *Brand Positioning Statement*. Fuente: <http://beloved-brands.com/tag/brand-positioning-statement/> (Consulta 2 de Agosto de 2014).

4.5. Arquitectura de marca

En el apartado anterior hemos visto múltiples ejemplos de aplicación indistinta de *Marca* o *Producto* en las descripciones terminológicas (teóricas) y en las herramientas (prácticas), porque el posicionamiento es posible aplicarlo a unas u otros. Caso muy distinto es el del presente apartado, puesto que en él se muestran los principios estratégicos para evitar que marca y producto estén al mismo nivel. Por ello, antes de iniciar la descripción y análisis de la arquitectura de marca, hemos considerado interesante destinar un pequeño espacio a eliminar cualquier duda en la diferenciación entre marca y producto.

4.5.1. La marca y el producto

La marca y el producto están intrínseca y simbióticamente relacionados. La marca necesita al producto para materializarse. El producto necesita a la marca para ser más valorado, para fidelizar y para conectar con el consumidor. La empresa fabricante les necesita a ambos para poder mantener su economía y subsistencia. Seguir produciendo productos. Seguir creando, cuidando, manteniendo y nutriendo diariamente a sus marcas.

¿Cómo se diferencian el producto y la marca? Según Stephen King (1973):

“Un producto es algo que se hace en una fábrica; una marca es algo que se compra, por un consumidor. Un producto puede ser copiado por un competidor; una marca es única. Un producto puede quedar obsoleto rápidamente; el éxito de una marca es eterno” (King, 1973, pág. 11)

En otras palabras, un producto es algo tangible (se puede tocar, ver, oler,...) con una serie de atributos físicos, precio y prestaciones (quita la sed, huele bien, es cómodo, etc.) -en el sector servicios, un producto puede ser intangible pero, en cualquier caso, es materializable de algún modo: hipoteca, seguro de hogar,....-. Una marca es algo inmaterial e invisible, que identifica, califica y, sobretodo, da un valor añadido al producto. En palabras de Melissa Davis (2006):

“El producto es lo que se compra y usa y una marca es la promesa de algo, un “algo” intangible que puede ser desde una garantía de calidad hasta una sensación de prestigio. Una marca, además, ofrece un factor de distinción que facilita su elección entre otros productos competidores” (Davis M. , 2006, pág. 16)

Antiguamente, en un mercado en el que la oferta era más escasa que la demanda, el producto nacía casi siempre antes que la idea. Coca Cola nació como un reconstituyente y fue inventada por un farmacéutico. IBM se inició recogiendo los datos del censo americano. Ambos surgieron como productos.

Hoy, en un mercado de oferta los productos suelen nacer primero como ideas. Cuando Nike inició su actividad en los primeros setenta, el mercado no necesitaba más zapatillas para hacer deporte pero sí estaba dispuesto a acoger una marca de material deportivo que facilitara la victoria (NIKE=diosa griega de la victoria) (Gómez Jiménez, 2002). Es decir, hoy, en un mercado saturado de productos, la marca tiene un rol fundamental en el proceso de elección. El consumidor se ve en el dilema de tener que escoger entre dos productos casi indistintos y ¿por cuál se decide finalmente? Por aquél que está respaldado por la marca que le parece más simpática, que le dice lo que quiere oír o con la que se sentirá más a gusto cuando le observen los demás. Howard Schultz⁴⁹, jefe ejecutivo de

⁴⁹ Shultz, H. Citado en (Aaker D. , *Construir marcas poderosas*, 1996) p.69.

Starbucks, resume la diferencia entre marca y producto con una sencilla frase: “La gente que hace cola en Starbucks no está ahí simplemente por el café”. Por ello, hoy en día, la nueva generación de gestores de marca prefiere encontrar nuevos productos para adaptarlos al concepto de una marca que construir capas alrededor del producto de siempre (un claro caso es el de la marca Tommy Hilfiger, que no fabrica sino que funciona totalmente gracias a acuerdos –con las debidas licencias- con productos realizados por un abanico de proveedores específicos, normalmente en el sureste asiático) (Cheverton, 2007).

No obstante, el gran papel que juega la marca como diferenciador de productos no quita que el propio producto sea también importante *per sé*. Tanto para la empresa como para el consumidor. Pero, mientras que del producto se sabe (y en la mayoría de casos se espera y prevé) que tiene un ciclo vital por cumplir, de la marca se espera todo lo contrario, que viva eternamente y, a ser posible, creciendo día a día (o año a año) en relevancia y valor.

La vida comercial de los productos no es indefinida y, cuánto más larga sea, más se ha de cuidar la marca. Un producto nace, desarrolla una cifra de ventas determinada y acaba por desaparecer, bien sea por “muerte natural” (por un cambio de hábitos sociales que superan la necesidad del mismo) o por “muerte violenta” a manos de otro producto, radicalmente nuevo o no, que cumple mejor las necesidades que aquél satisfacía.

Este proceso es, en muchos productos, prácticamente fugaz. Claros ejemplos podemos encontrarlos en el mundo de la tecnología. Por hablar de un caso reciente podemos mencionar la enorme herida que ha sufrido Blackberry en los últimos años (y que la ha hecho entrar en plena fase de declive súbito) tras el lanzamiento de iPhone (que generó nuevas necesidades de imprescindible satisfacción por todo aquél que ama la tecnología). Por supuesto, la marca es importante -y, concretamente en este caso, hablamos de una marca considerada “de culto” como Apple, con el mayor valor de marca del mundo (Interbrand, 2014)- pero las prestaciones de producto adquieren un peso superlativo y constituyen un argumento racional importante para migrar de una marca a otra. En este caso, la innovación de producto es la que suma a la marca (Apple se ha construido de filosofía + diseño + innovación de producto, los productos son de altísima importancia para la marca).

Un caso completamente distinto es, por ejemplo, el de Coca Cola. El producto no cambia, es el mismo y, lo imprescindible para mantenerlo siempre a la última, para que no entre en declive, para que no envejezca, es rejuvenecer constantemente la marca. Carl Spielvogel comenta que “el mayor éxito de Coca Cola es mantener joven un producto del siglo XIX” (Haig, 2006, pág. 277) y la verdad es que esta afirmación no puede ser más cierta. Los responsables de la marca Coca Cola han sabido situarla en cada época, adaptándola a las modas y gustos del público internacional y local sin cambiar el contenido básico de la marca, su vinculación con la emocionalidad y, concretamente, con la felicidad. En este caso, la marca es fundamental para el producto. La cuestión surge entonces, como dice Aaker (1996), en buscar cómo la marca puede crear entidades de negocio mayores y más fuertes. Cómo la marca puede crecer.

Cuando el crecimiento de la marca en una tipología de producto parece difícil (por haber conseguido una óptima penetración y frecuencia entre el público, por dificultades de producción, etc.), se suelen buscar vías de expansión a través de nuevos productos, es decir, vías para extender o ampliar la marca a través de nuevos productos. Estas extensiones o ampliaciones de marca pueden llevar al éxito y mantenimiento de la misma o al más rotundo de los fracasos⁵⁰. Por ello, la *Arquitectura de Marca* forma una importante parte de la estrategia de la marca.

4.5.2. Extensión y Ampliación de marca

Hoy en día, para poder vivir (sobrevivir o crecer) como marca es necesario revisar y actualizar constantemente los productos ofrecidos al mercado y revisar y actualizar constantemente la propia marca. Como decía Oscar Wilde, “la gente que se resiste al cambio no puede resistir cambiar a peor”⁵¹ por ello, los gestores de marca se encuentran en un estado permanente de revisión y actualización de sus marcas, adecuándose a las cambiantes necesidades del mercado y del consumidor.

⁵⁰ Line Extensions: Less is more. (28 de Febrero de 2005). *Advertising Age*, Pág. 26.

⁵¹ Wilde, O. Citado en Bassat, L. (1999). *El libro rojo de las marcas (cómo construir marcas de éxito)*. Madrid: Espasa Calpe.

Existen dos estrategias básicas para buscar el crecimiento de una marca a través de ampliar la oferta de productos de la misma:

- Extensión de marca: aplicación de la marca dentro del mismo mercado. Es la estrategia mayoritariamente utilizada (dos de cada tres lanzamientos de nuevos productos son ejemplos de extensión de marca y, entre nuevos productos y nuevos formatos, el 95%) (Cheverton, 2007) (Blackett, 1998). En este caso las empresas compiten básicamente contra sí mismas y confían en que la marca original atraiga a los consumidores hacia los nuevos productos (Ejemplo: Coca Cola / Diet coke / Light/ Zero). Además de atraer a nuevos clientes, la extensión proporciona a los ya conquistados un abanico de opciones más amplio con la misma seguridad de la marca conocida. Si no les gustan las nuevas variedades, siempre pueden volver al producto original. Aaker (1996) y los autores de *Strategic Brand Management* (Keller, Apéria, & Georgsson, 2012) denominan a este tipo de búsqueda de crecimiento de la marca a través de nuevos productos Extensiones de Línea, definiéndolas como una nueva versión del producto dentro de la misma clase de producto existente: nuevos sabores, nuevas opciones de envase o tamaños,... Las Extensiones de marca (o de línea) pueden producir⁵² aumentos de costes (sin ingresos compensatorios en volumen en el caso de que los mismos consumidores elijan otros productos de la gama), pueden poner en riesgo el valor total de la marca si alguno de los productos es de inferior calidad y hacer a la marca menos enfocada y más difícil de comunicar. Sin embargo, también pueden expandir la base de clientes, aportar mayor presencia del nombre de la marca en el mercado, proporcionar variedad, dotar de energía a la marca, gestionar la innovación y bloquear (o inhibir) a los competidores. Keller, Apéria y Georgson (2012) resumen las ventajas y desventajas (o riesgos) de la extensión de línea en los siguientes cuadros:

⁵² Compilación de ventajas y desventajas aportadas por las Extensiones de Marca/de Línea o *Brand Extensions* extraídas de (Ellwood, 2000), (Quelch & Kenny, 1994) y (Aaker D. , 1996).

Tabla 20. Ventajas y desventajas de la extensión de línea. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). *Strategic Brand Management. A European perspective* (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited, Pág. 628.

+ (Positive)	- (Negative)
<p><i>Facilitate new product acceptance</i></p> <p><i>Improved brand image</i></p> <p><i>reduce risk perceived by customers</i></p> <p><i>Increase the probability of gaining distribution and trial</i></p> <p><i>Increase efficiency of promotional expenditures</i></p> <p><i>Reduce costs of introductory and follow-up marketing campaigns</i></p> <p><i>Avoid cost of developing a new brand</i></p> <p><i>Allow for packaging and labelling efficiencies</i></p> <p><i>Permit consumers to seek variety</i></p> <p><i>Provide feedback to the parent brand and company</i></p> <p><i>Clarify brand meaning</i></p> <p><i>Enhance the parent brand image</i></p> <p><i>Bring new customers into brand franchise and increase market coverage</i></p> <p><i>Revitalize the brand</i></p> <p><i>Permit subsequent extensions</i></p>	<p><i>Can confuse or frustrate consumers</i></p> <p><i>Can encounter retailer resistance</i></p> <p><i>Can fail and hurt parent brand image</i></p> <p><i>Can succeed but cannibalize sales of parent brand</i></p> <p><i>Can succeed but diminish identification with any one category</i></p> <p><i>Can succeed but hurt the image of parent brand</i></p> <p><i>Can dilute brand meaning</i></p> <p><i>Can cause the company to forget the chance to develop a new branding.</i></p>

- Ampliación de marca (también llamada extensión de categoría) (Keller, Apéria, & Georgsson, 2012): Aplicación de la marca en un sector de mercado distinto o a un producto o servicio nuevos (ejemplo: Flora ha ampliado el negocio de la margarina a los aderezos para ensaladas). El riesgo de la ampliación de marcas es que el fallo de la nueva actividad puede afectar negativamente al producto básico, pero grandes marcas han demostrado que este reto puede llevarse a cabo (ejemplos: Virgin: música, aerolíneas, servicios financieros, etc. o Yamaha: motos, pianos, esquís, etc.). La idea de la ampliación de marcas explota el hecho de que la marca y el producto ya no son inseparables. Las marcas que se amplían parten de una posición de cierta credibilidad. No es necesario desarrollar el conocimiento entre los consumidores a partir de cero. Esto ahorra dinero y multiplica las probabilidades de éxito del nuevo producto. Aaker (Aaker D. , 2005) denomina a este tipo de ampliaciones Extensiones de Marca, señalando entre una de sus opciones estratégicas la posibilidad de realizar acciones de *co-branding* (marcas compartidas).

El objetivo del crecimiento por vía de la extensión o ampliación de marca en muchas ocasiones está ligado al éxito, a la consecución de beneficios comerciales (Volcker & Sattler, 2006). No obstante, antes de probar la elasticidad de la marca (nombre que se otorga a la capacidad de crecer de la marca por vía de extensiones o ampliaciones de marca o de productos bajo su paraguas) debe tenerse en cuenta que, como decían al Ries y Jack Trout (1981):

“Una marca es como una goma elástica: cuanto más se estira más frágil se vuelve”
(Ries & Trout, Positioning: The battle for your mind, 1981)

Lo malo es que una empresa sólo sabe que ha estirado la marca demasiado cuando la goma se rompe. Por ello, antes de plantear una posible extensión o ampliación de marca es necesario contemplar los dos riesgos básicos que ello implica (Crainer, 1997):

- Dilución de la lógica de la marca (para evitarse debe delimitarse bien lo que significa la marca y que los productos se adecuen a esa percepción)

- Confundir al consumidor: extender una marca lleva aparejado el riesgo de animar al consumidor a probar marcas y productos distintos.

4.5.3. Tipos de arquitectura de marca.

Cuando una empresa se plantea entrar en nuevos mercados ya sea a través de una extensión de marca o de una ampliación de la misma es imprescindible analizar si los mercados a los que se dirigen estas marcas son más o menos similares o si muestran diferencias profundas y, además, estudiar si los valores expresados por cada propuesta de marca (y esperados por el consumidor) son parecidos o si muestran diferencias profundas. En función de ambos elementos de estudio, Cheverton (2007) crea una matriz de arquitectura de marca (desarrollada, según indica el autor, a partir de un concepto del profesor Peter Doyle) mediante la que se pueden delimitar los cuatro tipos de marca explicados a continuación.

Objetivos de Mercado	diferente	Seña o Submarca BMW Series 3, 5, 7	Marca de Producto Persil
	similar	Marca corporativa Microsoft	Marca de identidad validada Kellogg's Frosties
		similar	diferente

Definiciones de Marca

Figura 43. Matriz de arquitectura de marca. Fuente: Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Editorial Gedisa, Pág. 129-138.

Marcas de producto (también llamadas *Individual brands*⁵³): Una compañía puede operar con más de una marca única. En este caso se ha incluido en la matriz Persil (Skip

⁵³ Se destaca entre paréntesis en los cuatro tipos de marcas la denominación ofrecida por Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. en (2012). *Strategic Brand Management. A European perspective* (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited, Pág. 581.

en España) que es sólo una de las más de 1.500 marcas de las que dispone Unilever en todo el mundo y, aún así, contempla y gestiona cada una de ellas como una entidad separada. La razón de esta gestión separada es simple: cada marca va dirigida a un grupo único de consumidores y cada marca tiene una definición única.

Submarcas y señas (también llamadas modificadoras): El uso de la arquitectura de submarca es adecuado cuando una empresa tiene productos diferentes colocados en mercados diferentes pero desea compartir algunos valores comunes entre ellos o transmitir los valores de un producto existente a uno nuevo. Es algo bastante típico en la industria automovilística, donde los valores esenciales que definen la marca son valorados por todos sus clientes pero algunos tienen presupuestos (o aspiraciones) más altas que otros, de ahí las series 3, serie 5 y serie 7 de BMW: diferentes *señas* de la misma marca.

Marcas de identidad validada (también llamadas marcas de familia o marcas paraguas): Algunas marcas de producto escogen realizar más productos con el nombre de su marca “madre” (Kellogg’s Frosties, Kellogg’s Rice Krispies, etc.) porque ésta proporciona un paraguas protector a los nuevos productos (que probablemente por si solos tendrían más difícil introducción y aceptación). Esta estrategia puede funcionar bien cuando todos los productos bajo el paraguas están en el mismo mercado o uno similar.

Marcas corporativas (Bienhal & Shenin, 1998): Una marca corporativa requiere una aproximación mucho más general que una marca de producto puesto que en su construcción deben incluirse valores que cumplen con las actividades políticas, sociales y económicas contemporáneas, a parte de, como dice Aaker (2005), la necesidad de gestión de muchos elementos organizativos (herencia, activos y capacidades, valores y prioridades,...). La marca corporativa define la compañía que proporcionará y será responsable del producto o servicio definidos por una marca producto. La marca corporativa puede coincidir con la marca de producto o puede utilizarse para el rol de respaldo. En función del uso de la marca corporativa se pueden describir tres tipos de estructuras (Blackett, 1998):

Estructura Monolítica: Marca corporativa en el centro. Todos los productos y servicios tienen el mismo nombre, identidad y valores. (ejemplos: Virgin o Toshiba). La ventaja de este tipo de estructura es que la construcción de marca es

más barata y el lanzamiento de productos tiene credibilidad inmediata aunque sea en nuevos mercados. La dificultad es que la personalidad de la marca corporativa debe ser suficientemente flexible para cubrir distintos productos y mercados y al mismo tiempo ser suficientemente precisa para competir con marcas especializadas en cada segmento. También es crucial el riesgo de perjudicar la reputación de la marca

Endorsed Brand Architecture (Arquitectura de respaldo): Cuando la marca corporativa actúa como aval de calidad de otras marcas creadas dentro de su empresa y que han sido dotadas de identidad propia. Este respaldo de marca puede adquirir un rol fuerte como marca paraguas (como Ford o Apple) o puede ser más suave, poniendo distancias entre el producto y la marca corporativa (como en el caso de 3M y sus famosos Post-it o MSN de Microsoft).

Estructura Híbrida: Estrategia muy seguida actualmente por la que una marca adopta como nombre de marca corporativa a una de sus principales marcas para incrementar el valor de toda la empresa en el proceso (por ejemplo BSN es ahora Danone).

Así mismo, Aaker (2005) incluye una nueva alternativa de crecimiento de marca, las alianzas de marcas, que, según el autor, son una forma de hacer frente a los condicionantes de recursos, tiempo y capacidades. Otras organizaciones pueden tener capacidades o activos que le falten a la propia compañía; mediante la unión de esfuerzos pueden emerger nuevas ofertas y actividades de construcción de marca. La relevancia, credibilidad, diferenciación o energía inmediatas son posibles, al menos teóricamente, a través de las alianzas de marcas. .

Muchos son los autores que detallan cómo debe llevarse a cabo una estrategia de cartera de marca, competencia de gran importancia en el ámbito empresarial (Bridges, Keller, & Sood, 2000); (Czellar, 2003); (Keller & Aaker, 1992); (Laforet & Saunders, 1999) (Morrin, 1999). Entre ellos, Aaker (2005) destina un libro entero a dicha estrategia (*Estrategia de marcas. Crear relevancia, diferenciación, energía, apalancamiento y claridad*) al considerar que ésta no se puede concebir o modificar de forma aislada porque está íntimamente conectada con la estrategia de negocio y la estrategia de marca. No

obstante, a pesar de la gran importancia de la estrategia de cartera de marca, detallarla aquí nos desviaría del objetivo del presente apartado que es, recordémoslo, enfocar la importancia de la arquitectura de marca dentro de la estrategia de marca, como uno de los pilares esenciales en la construcción de marcas poderosas.

Así pues, a modo de síntesis, la estrategia de marca debe contemplar y estudiar la arquitectura de marca con el fin de poder incluir la identidad y posición de las marcas en dicha cartera, lo que afectará a qué roles pueden y deben jugar cada una de sus gamas y productos.

A continuación se muestran dos herramientas orientadas a facilitar el pensamiento estratégico para cumplir dicha función.

4.5.4. Herramientas para visualizar la arquitectura de marca

Como comentábamos anteriormente, es importante diferenciar la estrategia de cartera de marca del papel de la arquitectura de marca dentro de la estrategia de marca. En el presente apartado, abordando el tema de herramientas de visualización, podemos ejemplificar dicha diferencia de modo ilustrativo. Por un lado, las herramientas de visualización de la estrategia de cartera de marcas se centran en plasmar de forma coherente y ordenada las marcas incluidas en la cartera de forma visual.

Un ejemplo de este tipo de herramientas es el árbol jerárquico de marca (Aaker D. , 2005), con estructura similar a un organigrama, en el que la dimensión horizontal refleja la amplitud de la marca en términos de submarcas o marcas respaldadas que descansan bajo la marca paraguas y la dimensión vertical ilustra el número de marcas y submarcas que dependen de dicha marca paraguas. Ejemplo:

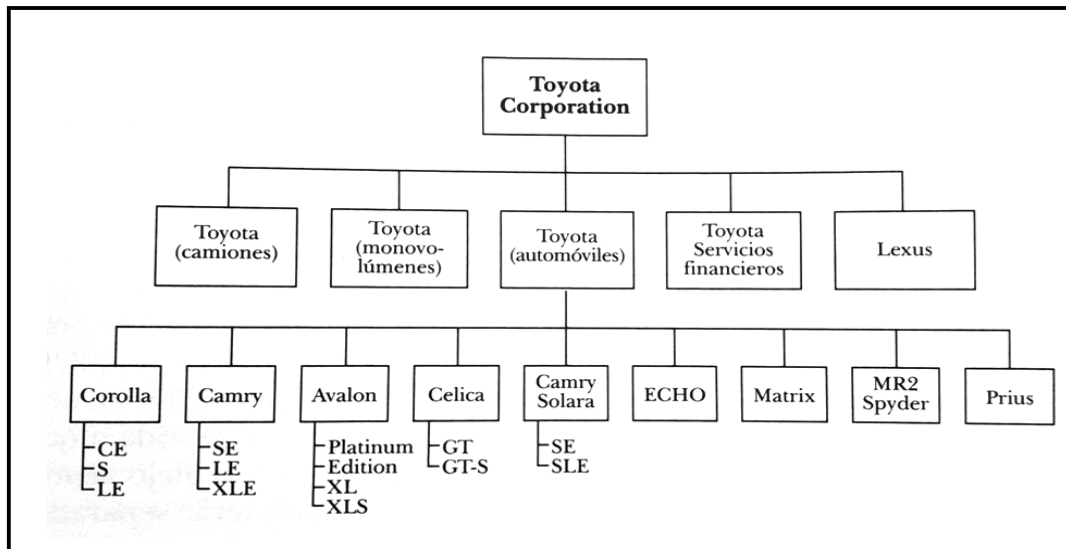


Figura 44. Ejemplo de Árbol jerárquico de marca. Toyota Corporation. Fuente: Aaker, D. (2005). *Estrategia de la cartera de marcas. Crear relevancia, diferenciación, energía, apalancamiento y claridad.* Barcelona: Gestión 2000, Pág. 49.

Otro enfoque para representar la estrategia de la cartera de marca es el modelo de red, que muestra gráficamente las marcas que influyen a cada marca madre destacando vínculos compactos para mostrar los impactos de una marca sobre otra. Ejemplo:

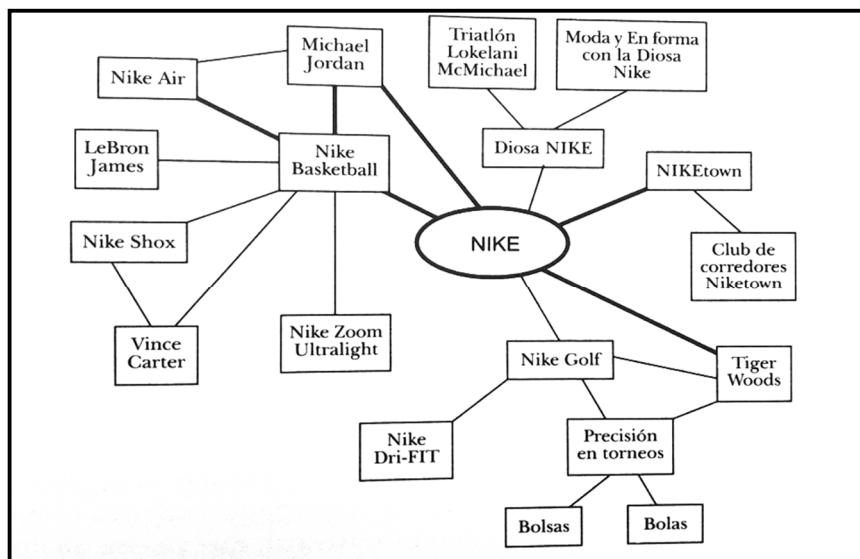


Figura 45. Ejemplo modelo de red. Nike. Fuente: Aaker, D. (2005). *Estrategia de la cartera de marcas. Crear relevancia, diferenciación, energía, apalancamiento y claridad.* Barcelona: Gestión 2000, Pág. 51.

La utilidad de estas herramientas es indudable pero en ellas, a pesar de que sí se marcan prioridades en la posición de las marcas, no queda explícitamente clara su identidad ni los roles que pueden y deben jugar las mismas, fundamental en la estrategia de marca. Estos puntos sí que quedan contemplados en las herramientas para visualizar la arquitectura de marca que son competencia de la estrategia de marca. A continuación se incluyen, a modo ilustrativo, dos de ellas.

- Competence Pyramid⁵⁴

La herramienta fue creada en 1999 en Grey Worldwide (oficina de Londres) y actualmente se utiliza en las empresas del Grupo Grey a nivel internacional.

La *Competence Pyramid* es, según su propio nombre indica, una pirámide (forma triangular) en la que, a modo de árbol genealógico, la marca madre (o *umbrella brand*) se ubica en la cúspide (indicando sus principales características); las posibles gamas (o incluso sub-marcas) siguen a la marca madre y los productos siguen a su vez a las gamas. Así, para obtener la información de un producto debe se proceder a hacer una lectura vertical de la *Competence Pyramid* en la que se encontraría primero la información de la marca paraguas, luego de la sub-marca o gama de la que el producto forma parte y, por último, la información del mismo producto. La representación gráfica de la herramienta y la explicación de cada uno de sus componentes se incluyen a continuación.

⁵⁴ La fuente de información de la herramienta Competence Pyramid son diversos documentos de formación interna del Grupo Grey Worldwide.

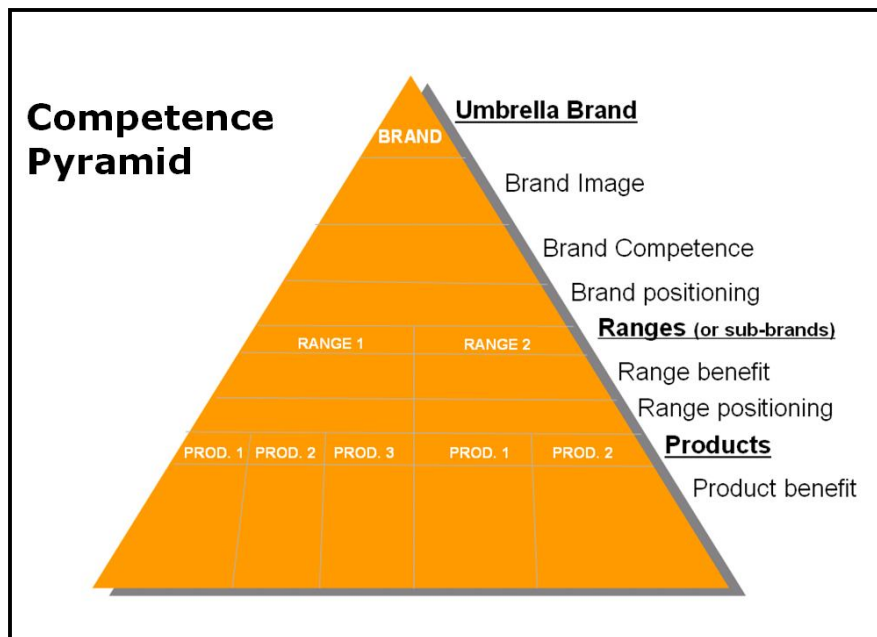


Figura 46. Estructura y partes de la *Competence Pyramid*. Fuente: Manual de formación interna Grupo Grey Worldwide.

- ***Umbrella Brand:*** Indicación del nombre de la marca paraguas o inclusión de su logotipo.
- ***Brand Image:*** Principales características de la marca. Entre dos y cuatro puntos clave de la marca en términos de imagen de marca.
- ***Brand Competence:*** Territorio o categoría en el que opera la marca (cuanto mayor sea dicho territorio, mayores posibilidades de extensión y ampliación tendrá la marca pero también mayores riesgos de apropiación). Ejemplo: Si la *Brand Competence* de Danone es el mundo de los lácteos, sus extensiones y ampliaciones de gama pueden incluir cualquier producto coherente con el mundo lácteo. Si la *Brand Competence* de Danone es el mundo de la salud, la marca puede ampliarse a categorías distintas al mundo de los lácteos.
- ***Brand Positioning:*** Super-síntesis del posicionamiento de la marca sin necesidad de citar al consumidor (a no ser que sea un elemento clave para todos los posibles productos futuros de la marca) ni a la competencia, es decir, enfocando la expresión de posicionamiento hacia el beneficio que siempre

debería aportar la marca (a través de cualquiera de sus productos o sub-marcas).

- **Ranges (or Sub-Brands):** Indicación de las gamas existentes o las sub-marcas existentes. En caso de ser sub-marcas, bajo esta fila se incluiría otra para poder indicar posibles gamas de las sub-marcas.
- **Range Benefit:** Beneficio de la gama. Expresión del principal punto diferenciador de la gama (racional o emocional)
- **Range Positioning:** Expresión de la promesa de la gama.
- **Products:** Indicación de productos integrantes de cada gama.
- **Product Benefit:** Beneficio de producto. Expresión del principal punto diferenciador del producto (racional o emocional).

Ejemplo aplicado: *Competence Pyramid* de Maheso⁵⁵.

Maheso es una marca de platos preparados congelados perteneciente a Gedesco S.A. En 2002, momento en que se trabajó su *Competence Pyramid*, la marca contaba con cuatro gamas diferenciadas (creadas a partir de investigación de necesidades de mercado a nivel organoléptico) y era preciso organizar cómo cada una de ellas podía contribuir a la marca Maheso en lugar de dispersar los impactos que ésta ofrecía en punto de venta (la marca no invertía en comunicación a través de grandes medios). Las gamas eran:

- Recetas Secretas de la Abuela (incluida en la herramienta con la abreviación RSA): croquetas y buñuelos.
- Recetas Tradicionales del Mundo (incluida en la herramienta como RTM): chop suey, musakka, rissoto, enchilada.
- Gama “La pasta”: con diferentes recetas de platos de pasta clásicos (macarrones boloñesa, espaguetis carbonara, etc.)
- Gama “Típicos”: platos típicamente españoles como tortilla de patatas, pimientos del piquillo, empanada gallega, etc.

⁵⁵ La incorporación de este caso real es posible gracias a haber vencido el plazo de 10 años de confidencialidad marcado en la relación contractual.

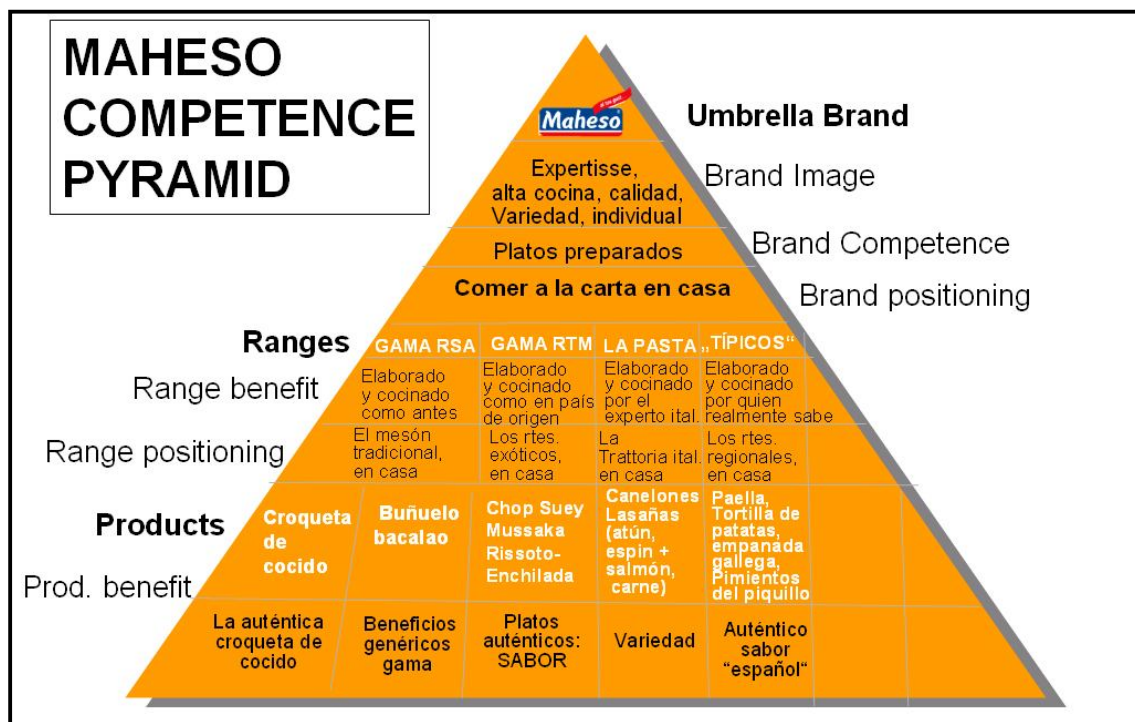


Figura 47. Ejemplo aplicado de *Competence Pyramid*. Maheso. Fuente: Elaboración propia.

Valoración de la herramienta: La *Competence Pyramid* aporta una visión general de la marca con todos sus componentes y, por ello, es útil. Además, su forma piramidal ayuda a la clara comprensión de que hasta el último producto de cualquiera de sus gamas debe responder a la misma cúspide estratégica que el producto *top* de la marca, hecho que también aporta una ayuda importante a los profesionales implicados en la gestión de marcas. No obstante, la herramienta no proporciona suficiente información sobre la marca madre (*umbrella brand*). Su voluntad de arropar la extensión no permite mostrar el contenido de la marca paraguas en profundidad (no incluye orientación hacia la que se dirige la marca, ni alusión a *insight*, ni valores, personalidad, punto diferencial de la marca...). Por ello, es un excelente complemento cuando la marca ya cuenta con un planteamiento estratégico completo en el que se ha establecido su contenido de marca, su propuesta y su identidad.

- *El modelo universal: BrandStars and ProductPlanets*

Aaker, en su libro *Estrategia de la cartera de marcas. Crear relevancia, diferenciación, energía, apalancamiento y claridad* (2005), hace referencia al modelo universal diciendo de él que representa visualmente a la cartera como a un conjunto de estrellas orbitado por planetas de diversos tamaños, cada uno de ellos rodeado por lunas. El autor no incluye esquemas ni ejemplos de este modelo pero, por su descripción, probablemente está aludiendo a la herramienta que dio lugar al nacimiento del modelo *BrandStars and ProductPlanets* utilizado por la consultora de marca *BrandZeal* (alineada al grupo DDB) desde 2007 y que describimos a continuación.

Descripción: Frecuentemente en el sector de la comunicación se habla del “universo de las marcas”. Hasta el momento dicho “universo” no se materializaba en nada concreto; la herramienta *BrandStars and ProductPlanets* ha sido la primera en plasmarlo así, literalmente, como un universo de estrellas, planetas y satélites.

Los consumidores se encuentran seducidos por la brillantez y la fuerza de atracción (gravedad) de una marca. Por ello, este modelo estratégico representa a la marca como la gran estrella, el sol.

Para llegar a ella, los consumidores deben ponerse en contacto con los productos que ofrece (productos de su *portfolio*). Dichos productos deben orbitar alrededor de la marca, motivo por el que se les denomina, en esta herramienta, Planetas.

El *BrandStars and ProductPlanets* trata de ayudar a la definición de la posición de cada uno de los productos (o sub-marcas) respecto a la marca madre o *umbrella brand* de forma clara y visual y de aportar información acerca de cómo encaja cada extensión de marca en el sistema de la marca. Para ello, establece unos elementos clave en la definición tanto de la marca/estrella como de los productos/planetas:

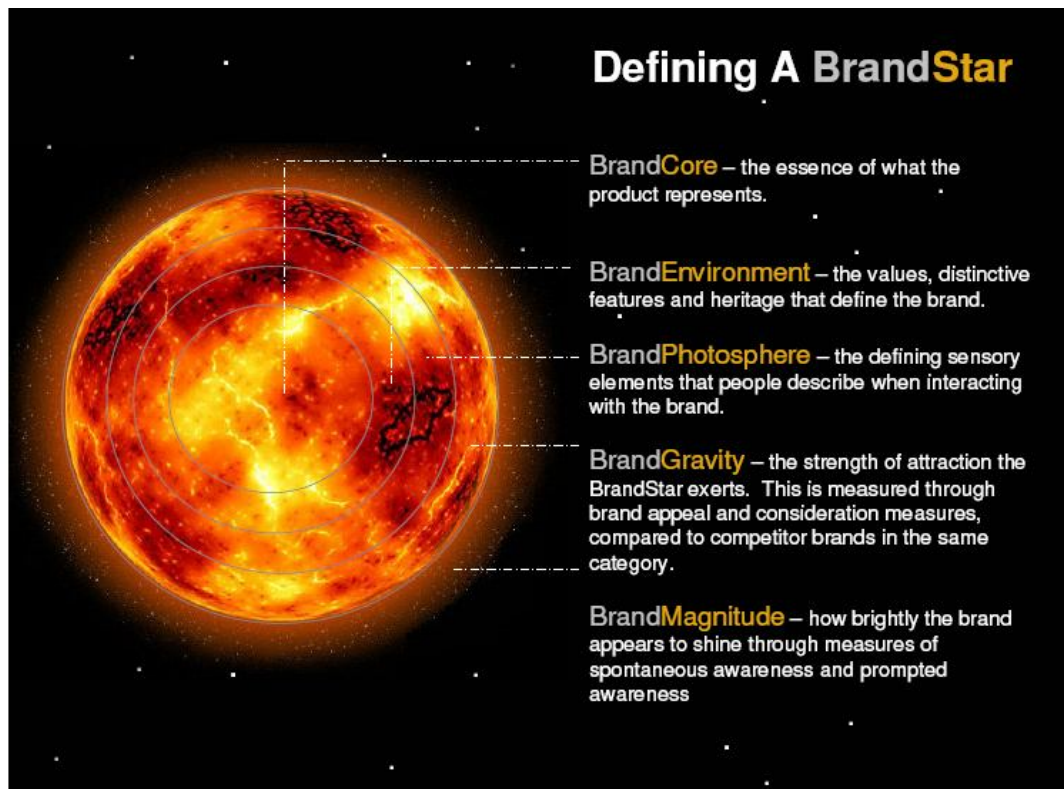


Figura 48. Estructura y partes de la *BrandStar*. Fuente: BrandZeal. Disponible en <http://es.slideshare.net/guest772211/brand-mapping-tool1295-presentation-748956>

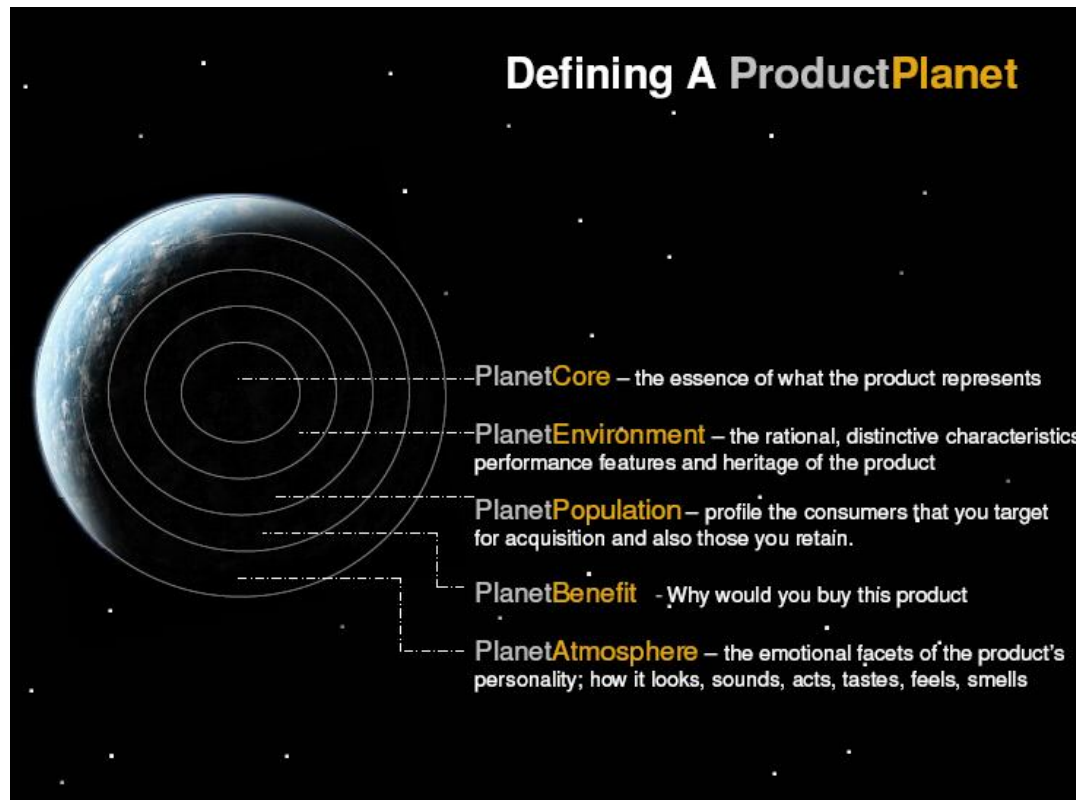


Figura 49. Estructura y partes de los *ProductPlanets*. Fuente: BrandZeal. Disponible en: <http://es.slideshare.net/guest772211/brand-mapping-tool1295-presentation-748956>

Además, la herramienta permite una interesante categorización de importancia de los distintos productos (o sub-marcas) hacia la marca madre ubicando más cercanos a la “estrella” aquellos que mayormente ayudan a la transmisión del contenido de la marca, de su espíritu, y en una órbita más lejana aquellos que contribuyen en menor medida. Respecto a las versiones derivadas de algunos productos (variedades que no pueden ser consideradas como nuevos productos como por ejemplo, distintos sabores en una misma gama de yoghourts o distintas motorizaciones en un mismo modelo de coche), aún siendo correcto considerarlas extensiones de marca, no son suficientemente importantes como para ser categorizadas como *ProductPlanets*. En dichos casos el modelo propone incluirlas bajo el nombre de *ProductMoons*, pequeños satélites o lunas que orbitan alrededor de su planeta (el contenido de cada uno de ellos debería estudiarse del mismo modo que el de los productos-planeta, es decir, determinando cuál es su “atmósfera”, su beneficio, su perfil de consumidor, su entorno y su esencia).

A continuación se muestran dos ejemplos del universo de dos importantes marcas internacionales (Volkswagen y Apple) trabajados con la herramienta estratégica *BrandStars and ProductPlanets*⁵⁶:

⁵⁶ Los ejemplos mostrados corresponden al mercado de EE.UU. El uso incipiente de la herramienta en nuestro país (según fuentes de DDB) dificulta la consecución de ejemplos reales por la vigencia de las aplicaciones realizadas hasta el momento y su consecuente confidencialidad.

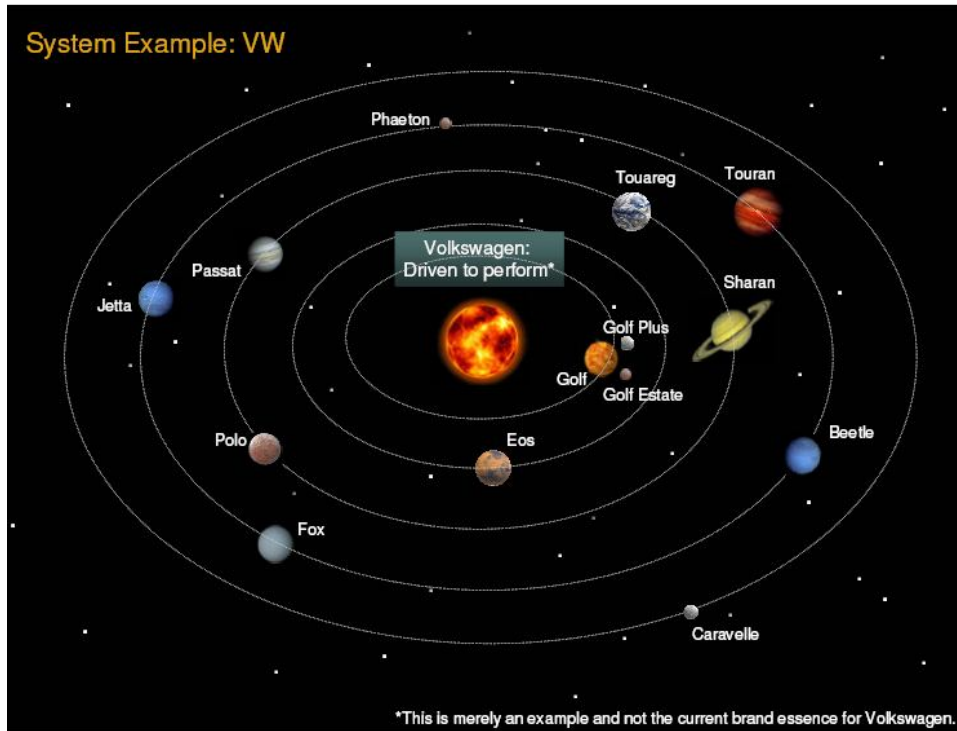


Figura 50. Ejemplo aplicado *BrandStar & ProductPlanets*. Volkswagen. Fuente: BrandZeal. Disponible en: <http://es.slideshare.net/guest772211/brand-mapping-tool1295-presentation-748956>

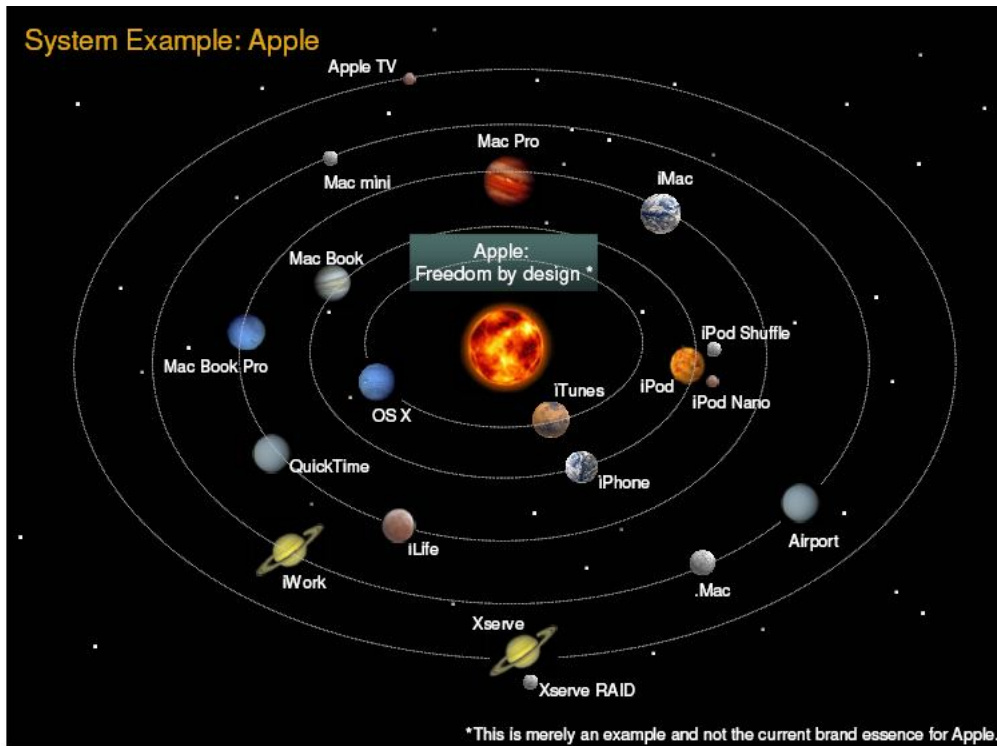


Figura 51. Ejemplo aplicado *BrandStar & ProductPlanets*. Apple. Fuente: BrandZeal. Disponible en: <http://es.slideshare.net/guest772211/brand-mapping-tool1295-presentation-748956>

Valoración: Esta herramienta puede considerarse una de las más completas entre las analizadas. Al igual que los modelos orientados a guiar la aportación de identidad para la marca (*Brand Wheel, Bull's Eye, Brand Funnel,...*) incluye alusión al contenido clave de la marca *umbrella* (beneficios, valores, personalidad, esencia...). Así mismo, al igual que los modelos orientados a la estructuración estratégica del *portfolio*, como la *Competence Pyramid*, establece el contenido básico de cada componente de la gama de productos amparados por la marca. Además, de forma única (entre las herramientas analizadas) prioriza entre el *portfolio* mostrando gráfica y claramente cuál de los productos (o sub-marcas) debe tener mayor peso y cercanía a la marca *umbrella* por su aportación a ella porque, tal como dice Doug Floyd, “no se logra armonía cuando todos cantan la misma nota”⁵⁷.

4.6. Coherencia y consistencia de la marca

Uno de los pilares fundamentales en la creación de marcas poderosas es mantener la consistencia de la marca a través del tiempo. Es decir, una gestión de marca efectiva necesita una tener una visión a largo plazo en sus decisiones de marketing.

Para lograr dicha consistencia a través del tiempo, Keller, Apéria y Georgston (2012) apuntan dos estrategias de marca complementarias: Reforzar la marca y Revitalizar la marca. A continuación se describen los puntos fundamentales de cada una de ellas.

Reforzar la marca: Una marca se refuerza a través de acciones que transmitan el significado de la marca a los consumidores de forma consistente. La consistencia no significa tener que evitar realizar cambios (de hecho, pueden ser necesarios cambios tácticos para mantener la dirección estratégica de la marca). El significado de reforzar la marca depende de la naturaleza de las asociaciones de marca implicadas. Para aquellas

⁵⁷ Cita de Doug Floyd en Aaker D. , *Estrategia de la cartera de marcas. Crear relevancia, diferenciación, energía, apalancamiento y claridad*, 2005, pág. 21.

marcas cuyas asociaciones están basadas en atributos de producto y beneficios funcionales, innovación en el diseño de producto, fabricación y *merchandising* es crucial para mantener el conocimiento de marca. Para aquellas cuyas asociaciones están no están centradas prioritariamente en atributos de producto sino en beneficios simbólicos, es crucial utilizar la imaginería de marca para mantener o mejorar su valor de marca ante el consumidor.

Los autores resumen las estrategias para reforzar la marca en el siguiente cuadro:

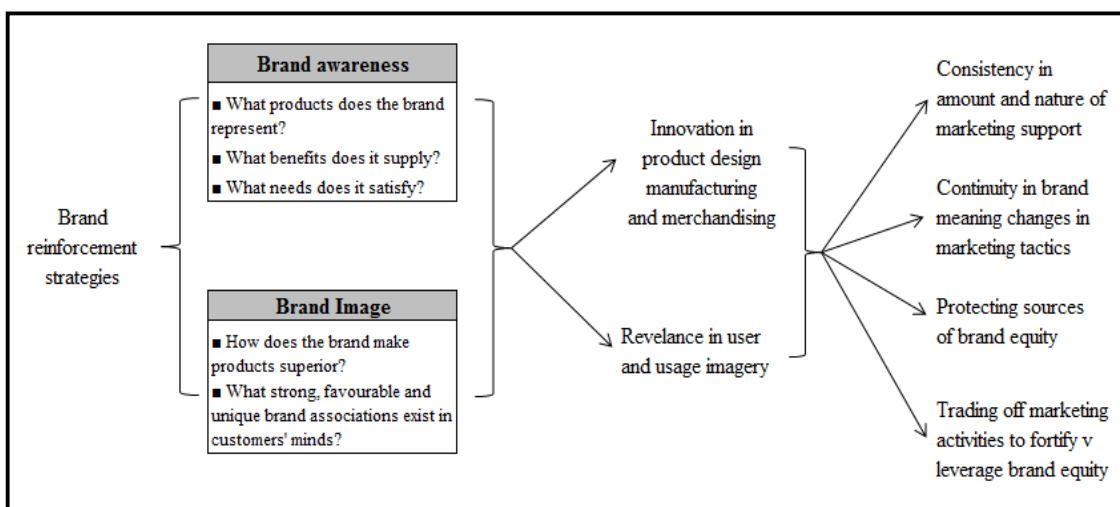


Figura 52. Estrategias para reforzar la marca. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). *Strategic Brand Management. A European perspective* (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited, Págs. 715-762.

Revitalizar la marca: Revitalizar la marca significa o bien re-capturar las fuentes de valor de marca perdidas o bien identificar y re-establecer fuentes de creación de valor de marca para los consumidores. Con ello, se puede optar por una estrategia basada en profundizar en el conocimiento y usos de marca (incrementar la cantidad o la frecuencia de consumo) o una estrategia para reforzar la fortaleza y diferenciación de las asociaciones de marca (favorecer las asociaciones débiles, neutralizar asociaciones negativas y crear nuevas asociaciones para así poder plantear acciones para retener a consumidores vulnerables, recapturar a consumidores perdidos, identificar segmentos descuidados o atraer a nuevos consumidores).

En este caso los autores también resumen las estrategias de revitalización de marca en un ilustrativo cuadro:

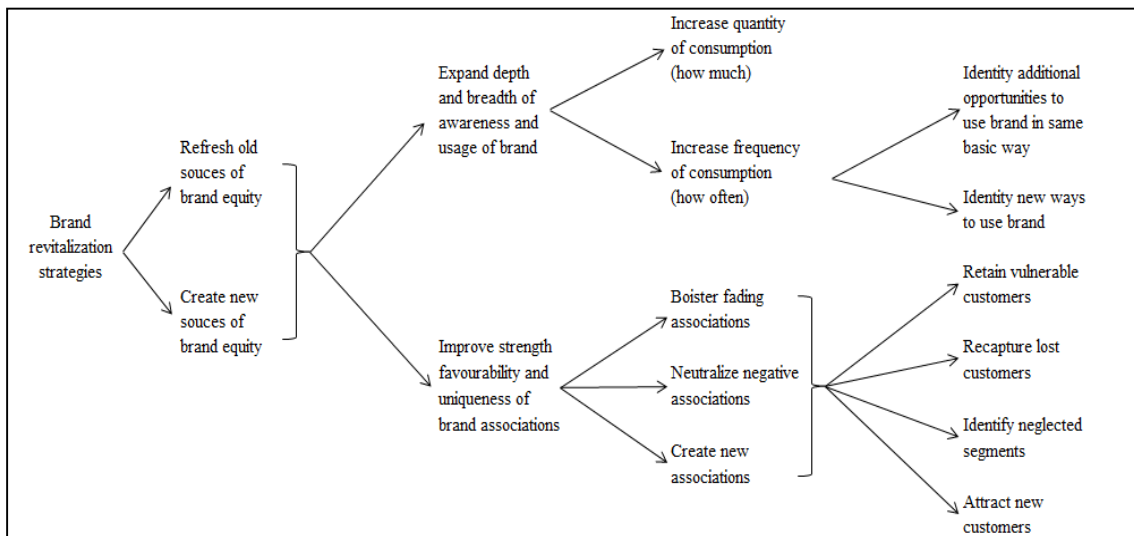


Figura 53. **Estrategias para revitalizar la marca.** Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). *Strategic Brand Management. A European perspective* (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited, Págs. 715-762.

Como parte de una perspectiva a largo plazo en la gestión del *portfolio* de marca, es necesario considerar también el rol de las marcas y las relaciones entre las marcas del *portfolio* a lo largo del tiempo. En particular, se necesita una estrategia de migración para mostrar a los consumidores cómo las marcas en un *portfolio* pueden ir adaptándose para satisfacer sus necesidades cambiantes a lo largo del tiempo o cómo van cambiando los productos y marcas en sí mismos (estrategia utilizada varias veces por Danone en España al tener que reconducir y renombrar –generalmente por temas legislativos- las marcas de su *portfolio* –de Bio a Activia, de Natillas a Danet, de Petit Suisse a Danonino, de Griego a Oikos, lanzamientos de nuevos productos funcionales como Danacol, Densia,...).

Por otro lado, aunque no surja de forma explícita en el listado de principios esenciales para crear marcas poderosas, requiere un punto de atención la consistencia de la marca “en el espacio”, es decir, la consistencia de las marcas globales.

La gestión de la identidad de marca a nivel global y la necesidad de adecuación local en la mayoría de casos son vitales para su éxito. Según Cheverton (2007), las marcas globales pueden soportar variaciones locales (Kentucky Fried Chicken es esencialmente la misma en Japón que en Estados Unidos pero sin la ensalada de coles. A los japoneses no les gusta la ensalada de coles y los gestores de KFC llaman a eso una obviedad) pero

dichas caracterizaciones locales pueden hacer con el tiempo que las marcas globales sean bastante distintas en diferentes partes de la geografía. Por eso, la marca precisa una gestión estratégica firme y flexible al mismo tiempo para admitir peculiaridades sin alterar la identidad de la marca global.

La estrategia de marca orientada desde un marketing global suele incluir campañas de comunicación globales. Dichas *Global Marketing Campaigns* permiten aprovechar economías de escala, transmitir consistentemente la imagen de marca, aprovechar ideas que hayan demostrado su eficacia y uniformar las practicas de marketing en general. No obstante, también hay un gran lado negativo en dicha balanza puesto que las necesidades de los consumidores, sus deseos y sus patrones de conducta son distintos en diferentes países (además de que el entorno competitivo también es distinto, así como entorno el legal o los procedimientos administrativos) (Keller, Apéria, & Georgsson, 2012).

Es difícil que hoy en día alguna empresa aplique el *global marketing* en su sentido estricto. Cada vez más, los responsables de marketing están mezclando objetivos globales con preocupaciones locales o regionales. En la actualidad, la regla fundamental para construir marcas globales con valor para el consumidor es reconocer que los mercados internacionales pueden ser distintos y ajustar consecuentemente las acciones a ello. Sea como sea, debe haber un nivel de conocimiento de marca suficientemente fuerte y asociaciones únicas de marca en cada país donde la marca es vendida para aportar fuentes de valor de marca. En *Strategic Brand Management* se incluye un interesante cuadro resumiendo “Los diez mandamientos” de la estrategia de marca global:

Tabla 21. Los “Diez Mandamientos” de la estrategia de marca global. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). *Strategic Brand Management. A European perspective* (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited, Págs. 715-762.

1. *Understand similarities and differences in the global branding landscape*
2. *Don't take shortcuts in building brands*
3. *Establish marketing infrastructure*
4. *Embrace integrated marketing communications*
5. *Cultivate brand partnerships*
6. *Balance standardization and customization*
7. *Balance global and local control*
8. *Establish operable guidelines*
9. *Implement a global brand equity measurement system*
10. *Leverage brand elements*

Según Nigel Hollis (2009), la clave para el éxito de una marca global debe ganarse a nivel local. Una marca global debe aspirar a ser tan consistente como sea posible dentro de las restricciones, de las condiciones y de la cultura del mercado local.

Las marcas que han extendido exitosamente su valor de marca de forma global suelen ser aquellas construidas sobre una idea de marca (propuesta de marca) que apela a una necesidad o deseo humano universal. Hoy, por ejemplo, preocupaciones como la educación infantil, la violencia doméstica, el cáncer o el calentamiento global son compartidas por personas de cualquier lugar. Otras preocupaciones son más importantes en economías en desarrollo, como la necesidad de agua potable o la deforestación y el desarrollo sostenible. Apoyando cuestiones sociales como estas, las marcas globales pueden construir conexiones fuertes con sus consumidores independientemente de la cultura local.

Así pues, la propuesta de marca de la que hablábamos al inicio de este capítulo es también fundamental para la consistencia de la marca tanto en el tiempo como en el espacio⁵⁸.

⁵⁸ En la descripción de los principios esenciales para construir marcas poderosas, diversos autores aludían también a la gran importancia de la coherencia en la comunicación ofrecida por la marca en los distintos puntos de contacto con el consumidor. Este aspecto será tratado en la PARTE II del trabajo de investigación, junto al resto de áreas concernientes a la comunicación y a su medición.

4.7. *The Brand Report Card*

En el presente capítulo se han revisado cinco de los ocho principios esenciales para construir marcas poderosas, los principios conceptuales a la marca, los que son inherentes a ella, los que generan, según la metáfora utilizada por Costa (2013), el holograma en sí mismo:

“La marca es el resultado de todo aquello que ha sido tejido junto desde su génesis y que no se puede destejer. Uno de los secretos más profundo de las grandes marcas es que, cada parte y cada partícula de su textura, están impregnadas del espíritu de la marca. En cada parte, sea material (el producto) o mental (la imagen), y por pequeña que ésta sea, está el todo. Es lo mismo que sucede con la imagen tridimensional de los hologramas. Si un holograma se rompe en mil pedazos, en cada uno, y en todos ellos, está ¡la imagen completa! Es inevitable e irreductible” (Costa, Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca, 2013, pág. 18)

Antes de alejarnos (levemente) de estos principios conceptuales de la marca para estudiar los tres restantes, es importante evidenciar (aún más) que la construcción de marcas no es tarea fácil, que grandes profesionales en grandes empresas han convergido en errores comunes que han debilitado la fuerza de sus marcas. Tales errores (equivocarse en la comprensión verdadera del significado de la marca, dar un paso en falso en la transmisión de la propuesta de marca o romper dicha promesa, no dar el soporte suficiente o adecuado a la marca, no tener la paciencia necesaria con la marca, no controlar la marca adecuadamente, equivocarse en el equilibrio entre consistencia y cambio o no entender la complejidad de medir el valor de marca (Keller, Apéria, & Georgsson, 2012)) podrían ser evitados si las personas responsables de la gestión de marcas (de las que se hablará en el capítulo siguiente) evaluaran periódicamente la gestión que se está realizando para “sus” marcas y las de la competencia.

Por este motivo, Keller, Apéria y Georgston concluyen su libro *Strategic Brand Management* con la herramienta *The Brand Report Card*, es decir, la hoja de notas (calificaciones) de la marca, creada por Keller en el año 2000.

The Brand Report Card (Keller, 2000), según explica su autor, consiste en una plantilla con 10 características básicas de la marca que deben ser evaluadas (y puntuadas del 1 al 10) por todos los participantes (importantes) en la gestión de dicha marca. La plantilla deberá también cumplimentarse (por parte de las mismas personas) para las marcas de la competencia. Tras cumplimentar las plantillas, los resultados deben compararse entre los distintos participantes/ evaluadores. Con ello pueden identificarse áreas de mejora, reconocer áreas fuertes de la marca y aprender más cómo una marca diferenciada puede ser construida.

La plantilla *The Brand Report Card* representa una base para poder objetivar una valoración subjetiva de la marca al revisar sus principales áreas e integrando en ellas los pilares esenciales para la construcción de marcas poderosas.

A continuación, y como cierre de capítulo, se incluye esta herramienta, una nueva ayuda “práctica” a tener en cuenta en la construcción de marcas, la útil plantilla de cualificaciones de la marca:

Tabla 22. “*The Brand Report Card*”. Fuente: Keller, K. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, 78(1), 147-158

The Brand Report Card

<p>1. Managers understand what the brand means to consumers</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Are there detailed, research-driven mental maps of the target consumers? ■ Is there a brand mantra? ■ Have customer-driven boundaries been defined for brand extensions and guidelines for marketing campaigns? <p>2. The brand is properly positioned</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ What are the necessary and competitive points of parity? ■ What are the desirable and deliverable points of difference? <p>3. Customers receive superior delivery of the benefits they value most</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Has an attempt been made to uncover unmet consumer needs and wants? ■ Does the company focus relentlessly on maximizing customers' product and service experiences? <p>4. The brand takes advantage of the full repertoire branding and marketing activities available to build brand equity</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Has the company strategically chosen and designed its brand name, logo, symbol, slogan, packaging, signs and so forth to build brand awareness and image? ■ Has it implemented integrated push and pull strategies that target intermediaries and end customers, respectively? <p>5. Marketing and communications efforts are seamlessly integrated (or as close to it as possible). The brand communicates with one voice</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Have all options been considered to create brand awareness and link brand associations? ■ Is there a common meaning throughout the marketing communication campaign? ■ Have the unique capabilities of each communication option been exploited? ■ Have brand values been preserved in communications over time? <p>6. The brand's pricing strategy is based on consumers' perceptions of value</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Has the added value perceived by customers been estimated? ■ Have price, cost and quality been optimized to meet or exceed consumers' expectations? 	<p>7. The brand uses appropriate imagery to support personality</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Has credibility been established by ensuring that the brand and the people behind it are seen as expert, trustworthy and likeable? ■ Have appropriate user and usage imagery been established? ■ Has the right brand personality been crafted? <p>8. The brand is innovative and relevant</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Have product improvements been made that provide greater benefits and better solutions for customers? ■ Has it stayed up-to-date and in touch with customers? <p>9. For a company with several brands and products, the brand hierarchy and brand portfolio are strategically sound</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ For the brand hierarchy, are associations at the highest levels relevant to as many products as possible at the next lower levels and are brands well differentiated at any one level? ■ For the brand portfolio, do the brands maximize market coverage while minimizing overlap? <p>10. The company has a system in place to monitor brand equity and performance</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Is there a brand charter that defines the meaning and equity of the brand and how it should be treated? ■ Are periodic brand audits made to assess the health of brands and to set strategic direction? ■ Are routine tracking studies conducted to evaluate current marketing performance? ■ Are regular brand equity reports distributed that summarize all brand-relevant research and information to assist decision-making? ■ Have people within the organization been appointed to monitor and preserve brand equity?
---	---

Brevemente... (CAPÍTULO 4)

Este capítulo supone el inicio del proceso de investigación. En él se estudia inicialmente qué pautas, principios o guías han propuesto las principales autoridades en el ámbito del marketing y la comunicación para la construcción de marcas poderosas. Tras revisar las principales aportaciones realizadas en la materia durante los últimos 20 años tanto desde la literatura académica (Stobart 1994, Aaker 1995, Keller 2000, Davis 2010 y Aaker junto a Alvarez de Blanco en 2014) como desde la práctica profesional (Meaningful Brands/Millward Brown 2013 y NeedScope/TNS 2014), se llega a la delimitación de los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas (puntos de convergencia a los que se les otorga la máxima importancia en todas las fuentes analizadas). Dichos principios son: 1) que tenga una clara propuesta de marca, 2) que cuente con una fuerte identidad de marca, 3) que su Posicionamiento sea diferenciado, 4) que tenga una arquitectura de marca bien jerarquizada, 5) que mantenga la coherencia y consistencia en el tiempo y en el espacio, 6) que cuente con un responsable de construcción de la marca, 7) que realice la comunicación adecuada y 8) que se mida constante/periódicamente la situación de la marca y la consecución de sus objetivos.

Posteriormente, se estudian los cinco primeros principios, los principios conceptuales de la marca, ofreciendo una visión práctica al complementar la base académica de cada uno de ellos con ejemplos o muestras de herramientas de planificación estratégica utilizadas en la práctica profesional para ayudar a encaminar el pensamiento (útiles tanto desde el punto de vista profesional como desde el ámbito de la docencia). El resumen de dichos pilares y las herramientas incluidas como ejemplos de cada uno de ellos es el siguiente:

1. Propuesta de marca: Una marca poderosa debe tener una razón de ser, debe ofrecer una propuesta que vaya más allá del producto (que sostenga un ideal humano), que sea motivante, significativa y apropiable. Dicha propuesta debe transmitirse a través de comunicación memorable con un mensaje diferenciado del resto de los de la categoría. Dos herramientas para conducir el pensamiento en la búsqueda de propuesta de marca son el Mapa Semiótico y el Big IdeaL del Grupo Ogilvy.

2. Identidad de marca: La identidad de marca va mucho más allá de sus elementos de diferenciación externos, representa el corazón de la marca, su contenido, su esencia. Debe ser, por supuesto, coherente con la propuesta de marca pero mientras que esta última es una necesidad que ha cobrado fuerza en los últimos años, la identidad de marca ha mantenido su gran importancia desde el nacimiento del término, hace ya cerca de 40 años. En el apartado 4.3 se muestran distintas herramientas utilizadas en la definición de identidad de marca (Brand Wheel/Grupo Bates, Bull's Eye/Grupo Guinness, Prisma de Identidad de Kapferer/Heineken, Brand Funnel/JWT, Brand Idea/Added Value) y se incluye un cuadro comparativo entre todas ellas mostrando que los elementos principales de análisis en la delimitación de la identidad de marca son los siguientes cinco: Atributos (características), Beneficios racionales que aporta la marca, Beneficios emocionales, Personalidad de marca y definición de esencia de marca.

3. Posicionamiento: El posicionamiento es una herramienta de combate competitivo que implica encontrar la óptima "localización" de una marca en la mente de un grupo

de consumidores o de un segmento de mercado respecto a su competencia. Nace como resultado de un proceso de análisis basado en cuatro preguntas: 1) Una marca para qué; 2) Una marca para quién; 3) Una marca para cuándo y 4) Una marca contra quién. Hay dos herramientas clave y de alta utilidad en el establecimiento del posicionamiento de una marca: el mapa de posicionamiento y la frase de posicionamiento.

4. Arquitectura de marca: La arquitectura de marca es un pilar fundamental para la creación de una marca poderosa puesto que de su solidez puede depender la fortaleza de la marca. En el apartado 4.5 se definen los distintos tipos de arquitectura de marca y se muestran dos herramientas orientadas a facilitar la percepción coherente de dicha arquitectura ante el consumidor: la Brand Pyramid de Grey y el BrandStar and ProductPlanets de BrandZeal (Grupo DDB).

5. Coherencia y consistencia de la marca: Una gestión de marca efectiva necesita una tener una visión a largo plazo en sus decisiones de marketing. Una marca debe ser reforzada y revitalizada a lo largo del tiempo (evolucionar) para seguir siendo poderosa. Además, debe ser también coherente en el espacio (marcas globales).

En las últimas páginas del capítulo se incluye una nueva herramienta, The Brand Report Card. Esta plantilla, creada por Keller (2000) y planteada para uso interno de las empresas, se orienta a permitir valorar subjetivamente las áreas de gestión de la marca (puntuándolas del 0 al 10) y ayuda con ello a objetivar la revisión periódica de las principales áreas de la marca (incluyendo los principios esenciales de construcción de marca).

Tras la revisión de los cinco principios conceptuales de la marca es lógico preguntarse: ¿Quién implementa estos principios? La respuesta no es tan simple como puede parecer. Que la marca tenga un (o unos) responsable(s) de su gestión representa el sexto principio esencial para la construcción de marcas poderosas (principio de gestión de marca) y merece ser abordado cuidadosamente en el capítulo siguiente.

5. EL RESPONSABLE DE LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA

“*Sometimes one is tempted to ask, ‘Who is the brand owner?’ It is not always obvious that there is one around. (...) Brand ownership is a delicate matter. To paraphrase the old song, ‘the brand belongs to everyone’*”⁵⁹. Las palabras de Andrew Seth, responsable de *The Added Value Company* establecen una buena base para un tema de límites desdibujados en el que se entremezclan multiplicidad de opiniones y maneras de hacer distintas. Y si la propiedad y liderazgo de la marca no están consensuadamente claros tampoco lo está la responsabilidad en la construcción de la misma.

Durante, como mínimo, tres décadas tras la segunda Guerra Mundial, los propietarios de las marcas (empresas) generalmente depositaban la confianza en sus agencias de publicidad en sus necesidades de *branding* y consejos de marketing (Stobart, 1994). Las agencias eran a menudo vistas como quienes custodiaban las marcas y quienes tenían mayor influencia en sus políticas de desarrollo.

Al ir tomando las marcas mayor protagonismo en ser vistas como valiosas e importantes, las empresas empezaron a ser reacias a relegar la responsabilidad de la gestión de la marca a terceras partes. Con ello, las agencias tuvieron que optar por elegir entre dos posiciones: a) tratar de mantener el rol de “custodios de las marcas”, reinventándose y ofreciendo servicios estratégicos renovados; b) focalizarse en el diseño, la producción de publicidad o en la compra de medios más que en el consejo estratégico de gestión de marca.

Las implicaciones para las agencias han sido profundas y el ajuste de roles, seguido de una presión de bajar sus comisiones, ha llevado a grandes cambios estructurales en la industria. Pero no sólo son las agencias las que se han visto obligadas a cambiar. Como las empresas prestan cada vez mayor atención a sus marcas, están demandando mejor

⁵⁹ Seth, A. *Managing the Brand* en Blackett, T. (1998). *Brand: The new wealth creators*. (S. Hart, & J. Murphy, Edits.) New York: New York University Press. Págs. 198-199.

investigación, un enfoque de producto y de diseño de *packaging* mucho más focalizado estratégicamente e incluso, en algunos casos, nuevos sistemas financieros centrados en la marca más que en el producto. El crecimiento del poder de la marca ha generado una reacción en cadena a través de toda la industria de servicios de marketing de la que, como dice Stobart (1994), algunas empresas se están beneficiando pero que también está causando serios problemas en otras.

En este panorama en pleno cambio, en el que intervienen cada vez más actores en la esfera de comunicación de la marca (tanto desde dentro de la empresa como desde fuera: publicidad, otros tipos de comunicación, investigación, gestión de medios,...) es esencial para la construcción de marcas poderosas alinear la gestión interna y externa de la marca (Keller, Apéria, & Georgsson, 2012).

La gestión interna de la marca implica actividades que aseguran que los empleados y *partners* de marketing aprecian y comprenden las nociones básicas del *branding* y cómo estas afectan al valor de la marca. La gestión de la marca (*Brand management*) no debe ser percibida como una función separada del resto de la organización sino como responsabilidad y obligación de todos. Para que esto ocurra es importante que las correctas estructuras, procesos, incentivos y recursos se pongan en su lugar (con indicadores de valor de marca, *reporting* y supervisión). Es especialmente crítica para las marcas corporativas y/o de servicios, ya que cada empleado directa o indirectamente representa la marca y puede afectar a su valor (Hatch & Scultz, 2001). Además, la gestión interna de la marca ayuda a asegurar que la gestión externa se de apropiadamente.

Por otro lado, la gestión externa de la marca implica la comprensión de necesidades y deseos de los consumidores y la creación de campañas de marketing para la marca. Dentro de esta gestión externa es donde hoy se incluiría la labor de las agencias de publicidad como actor principal y, como decíamos anteriormente, la de otros actores del área de la comunicación persuasiva.

En los siguientes apartados se resumen las diferencias y características de ambas áreas de gestión de marca.

5.1. La Gestión Interna de la Marca (ámbito empresarial)

Las agencias de publicidad se encargaban de las tareas de marketing para las empresas a principios de los años 50 y ellas fueron las pioneras en la investigación de mercados (concretamente JWT empezó el *British Market Research Bureau*). Sin embargo, una década más tarde el panorama empezó a cambiar. La experiencia de marketing de las agencias dejó de ser valorada por los anunciantes al introducir en sus nuevos departamentos de marketing la investigación de mercados. Fortini-Campbell explica la situación de esta manera:

“Como los mercados estaban madurando y el abastecimiento excedía la demanda, las organizaciones empezaron a ser conscientes de que mantener las relaciones con los consumidores a largo plazo debía ser el fin más importante de la empresa”⁶⁰

Estos nuevos departamentos de marketing en las empresas anunciantes empezaron a adoptar una metodología de trabajo inicialmente centrada en el mercado y producto y posteriormente orientando su foco hacia el consumidor y la marca. Su progresiva profesionalización, su importancia dentro de los departamentos de la empresa y su crecimiento en tamaño han sido otra de las características destacadas en la gran evolución experimentada por dicho departamento en sus primeros cincuenta años de existencia.

Las principales funciones del departamento de marketing en relación a la marca son tres (Keller, Apéria, & Georgsson, 2012):

- a) Escoger los elementos principales de la marca (nombre, logo, símbolo, *slogan*,...).
- b) Desarrollar campañas de marketing (de producto, comunicando sus beneficios; de precio; de distribución, con integración *push/pull* y de comunicación).
- c) Encajar asociaciones secundarias (compañía, país de origen, otras marcas, eventos,... para asegurar significado, recordación y coherencia).

⁶⁰ Fortini-Campbell, L. *Connecting with consumers*, en Sánchez-Blanco, C. (2009). Génesis de la planificación de cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad. *Comunicación y Sociedad*, 22(2), Pág. 193.

Uno de los requisitos más importantes en la gestión interna de la marca es el mantenimiento de la visión largoplacista. Gestionar marcas a lo largo del tiempo requiere reforzar el significado de la marca. Para marcas cuyo valor se ha erosionado durante el tiempo, deben estar disponibles estrategias de revitalización. Para marcas que han tenido cambios en el producto, precio, publicidad, promoción o distribución puede ser necesario reforzar sus fuentes de valor ya que dichos cambios bien gestionados pueden iluminar las asociaciones clave de la marca pero una mala gestión podría oscurecerlas. Los responsables de la marca deben asegurar constantemente que las cualidades y valores de sus marcas se mantienen, así como su atractivo para los consumidores, en un entorno cambiante (Blackett, 1998).

Aaker (2005) afirma que la gestión de la marca en general no sólo es una cuestión de marca, o incluso de marketing, constituye un aspecto organizativo relevante. Sin interés y compromiso que se inicie en la alta dirección es muy complejo lograr los objetivos de la cartera de marca. El autor sostiene que los altos cargos directivos deben estar directamente implicados en la gestión de la marca y de la cartera de marcas ya que su responsable “debe tener acceso al conocimiento de la marca, mercado y la necesaria autoridad y recursos para implementar las decisiones de la cartera” (Aaker D. , 2005, pág. 114). El conocimiento de la marca es necesario debido a que pueden manifestarse complejas dificultades para implementar la estrategia de marca. Se requiere conocimiento de mercado debido a que numerosos objetivos de la cartera están enfocados en el cliente y, sin credibilidad en el mercado, el responsable(s) puede adoptar decisiones arbitrarias y erróneas. Finalmente, es crítico disponer de la autoridad y recursos necesarios. Sin estos componentes, la gestión del responsable de la cartera fracasará en la obtención de los apoyos necesarios para diseñar e implementar la estrategia de cartera al detalle ya que muchos de ellos son muy sensibles organizativamente.

El responsable puede ser el presidente ejecutivo o un miembro de la alta dirección. Si no lo fuera, el responsable, o equipo, debería contar con el decidido apoyo del presidente ejecutivo. No hay duda sobre el hecho de que los temas sensibles de la cartera de marca no pueden gestionarse efectivamente, y ninguna solución puede implementarse, sin que medie un activo apoyo desde la alta dirección. En las organizaciones que han logrado éxitos en mejorar su estrategia de la cartera de marca (Nestlé, Sony, Henkel,

P&G, 3M,...) el presidente ejecutivo ha tenido una participación directa en las decisiones de la cartera de marca (Aaker D. , 2005).

También Seth⁶¹ expresa su preocupación en el área de responsabilidad en la gestión interna de la marca. Por un lado, el autor sostiene que las mejores prácticas en gestión de marca necesitan mantener un equilibrio entre los líderes más expertos (por la visión de la marca a largo plazo) y los jóvenes *managers* comprometidos e imaginativos, con capacidad de innovar, desarrollar y llevar la gestión de las marcas más lejos. Las posibilidades de innovación de los jóvenes a cualquier nivel deben poder ser supervisadas por el equipo de gestión más experto puesto que son quienes conocen realmente la marca, quienes deben poder elegir protegiéndola a largo plazo. No obstante, por otro lado, la realidad demuestra que en muchas ocasiones los asuntos operacionales son los que la compañía trata como prioritarios. Las personas de los departamentos de marketing actuales, con incertidumbre acerca de sus carreras profesionales y futuro, están más preocupadas por la consecución de resultados a corto plazo. Se concentran en el aquí y ahora, en el “*make it happen*”, en buenas prácticas presentes y métodos operativos defendibles. No esperan dedicar toda su vida profesional a una empresa/marca e ir creciendo con ella. Eso perjudica a la marca. Y el fracaso de la marca perjudica enormemente al negocio.

“Collapse of the brand usually means goodbye to the business. It will be crystal clear, therefore, that management of the brand is a matter of long-term and company-wide significance, that it demands a unique and clear leadership view and that the issues are cultural. (...) The brand is necessarily right at the core of the company’s business and reputation, inextricably tied to long-term business success or failure. (...)The choices are demanding and can, in the short term, be painful; short-term volume and result will often be sacrificed to generate defensible, strategic long-term positions capable of generating distinct advantage and long-term revenue” (Seth, A. Managing the Brand en Blackett, T. (1998) Págs. 200-205).

En el centro de las responsabilidades del manejo de una marca por el *top management* reside la responsabilidad fundamental de generar y mantener una cultura, un ambiente de negocio, donde la mejora en la comprensión del consumidor sea la fuerza conductora de

⁶¹ Seth, A. *Managing the Brand* en Blackett, T. (1998). *Brand: The new wealth creators*. (S. Hart, & J. Murphy, Edits.) New York: New York University Press. Págs. 200-205.

todo el equipo al que se confía la gestión de la marca. Esta es su competencia principal, la que permite la protección y mejora del valor de la marca. Es un trabajo evolutivo, particularmente porque las técnicas para generar conocimiento relevante del consumidor están mejorando día a día y el nivel y naturaleza de la información disponible es mucho más y mejor que en generaciones previas. Esta es el área clave de diferenciación entre empresas que gestionan bien sus marcas y empresas que no (Aaker, Fournier, & Brasel, 2004). Es la diferencia entre estrategia de marca y operaciones. Entre pensamiento seguido de acciones y meras acciones. Es la señal de un negocio que está bien gestionado, que conoce y tiene cuidado de sus marcas y reconoce que que ellas son la ruta a la supervivencia en el mercado de mañana. Este es el *standard* que las marcas exitosas de mañana requerirán.

Así pues, en la gestión interna, la importancia de la profesionalidad y experiencia de los gestores finales de la marca (los que pueden y deben tomar decisiones) es la opción argumentada por gran parte de profesionales para garantizar el efecto beneficioso a largo plazo sobre la marca (Drawbaugh, 2001); (Davis S. , 2002). Pero la gestión de la marca debe ir mucho más allá de ellos, debe formar parte del trabajo de toda la organización, de todo el negocio. En palabras de Seth: “*One ultimate truth about the management of the brand: it’s not only one person, one team, one function or even one board’s task to manage the brand: it is the task for the business as a whole*”⁶², apoyando así la misma posición que ya postulaba Drucker “*Marketing the brand in the best-run enterprise is everyone’s job; it is far too important to be left to a single director or a single function*”

⁶³.

5.2. La Gestión Externa de la Marca (Agencias de Publicidad)

Como decíamos anteriormente, la gestión externa de la marca implica la comprensión de necesidades y deseos de los consumidores y la creación de campañas de marketing para la marca. La progresiva importancia del estudio/ conocimiento del consumidor para lograr una comunicación eficaz y, en paralelo, de la marca, han hecho emerger y adquirir

⁶² En Blackett, T. (1998). *Brand: The new wealth creators*. (S. Hart, & J. Murphy, Edits.) New York: New York University Press. Págs. 204.

⁶³ En Blackett, T. (1998). *Brand: The new wealth creators*. (S. Hart, & J. Murphy, Edits.) New York: New York University Press. Págs. 204.

fuerza progresiva a unas funciones, cargo y departamento hoy en día ya habitual en la mayoría de agencias de publicidad: el departamento de planificación estratégica (integrado por profesionales que reciben el nombre de *planners* u otras denominaciones similares como planificador estratégico, planificador de cuentas, *account planner*, director de estrategia, *strategic planner*, etc.). Según Clemmow (2010), la invención de la planificación estratégica para ayudar a la agencia a hacer una publicidad correcta es uno de los dos únicos desarrollos significativos en las agencias de publicidad en las últimas décadas, junto a la pérdida de la función de compra y planificación de medios. Dada su importancia actual, a continuación se recogen los hitos más destacables en la creación y desarrollo de la Planificación Estratégica.

En 1968 nace en Londres la Planificación de Cuentas, y ésta supone una manera de concretar, sistematizar y poner orden en una filosofía que ya existía en la *praxis* profesional: la idea de situar el conocimiento de los consumidores en el centro de la tarea publicitaria. En el origen encontramos dos escuelas de pensamiento lideradas por Stanley Pollitt y Stephen King. Tenían el mismo fin, la búsqueda del conocimiento fiel del consumidor como base del trabajo de la agencia, pero presentaban peculiaridades (Sánchez-Blanco C. , 2008):

- **Pollitt** se centraba sobre todo en la investigación e intuyó la necesidad de un nuevo investigador que estuviera volcado en el consumidor para generar una buena publicidad dando servicio a los creativos. Este cambio le llevó a fundar una nueva agencia, BPM (Boase Massimi Pollit).
- **King** tenía una visión más cercana al marketing, eso le llevó a crear el departamento de Planificación de Cuentas en JWT uniendo a los profesionales que ya se encontraban en el de marketing y en el de medios. Su proceso quería ofrecer al anunciante el fruto de la investigación para justificar una estrategia de marketing sólida basada completamente en el consumidor.

Las semejanzas más importantes entre las dos escuelas de Planificación de Cuentas las encontramos en lo esencial: el objetivo que perseguían. Siguiendo a Steel (2000), BMP y JWT coinciden en la filosofía de fondo: los planificadores de cuentas deben ser los responsables de añadir la respuesta del consumidor a las opiniones y a la experiencia

de los clientes, así como a la intuición de los creativos, para elaborar una publicidad más eficaz. Sin embargo, cada escuela tuvo concreciones y aplicaciones diferentes. Estas peculiaridades se presentan sistematizadas en la siguiente tabla comparativa elaborada por Cristina Sánchez Blanco:

Tabla 23. Comparativa de las principales características de la planificación de cuentas según las escuelas de pensamiento lideradas por Stanley Pollitt y Stephen King. Fuente: Sánchez-Blanco, C. (2008). Planificación Estratégica: La gestión integrada del conocimiento del consumidor como eje de la comunicación comercial. *Tesis Doctoral*. Pamplona: Universidad de Navarra. Facultad de Comunicación. Pág. 72. Tabla elaborada por la autora.

	JWT (King)	BMP (Pollitt)
PERFIL DE AGENCIA	Gran multinacional	Pequeña
	EEUU	Londres
	Tradición de <i>marketing</i> y de planificación.	Pretigio por su creatividad
	Desde finales siglo XIX	Nueva
ENFOQUE	Estratégico: primero desarrollaron el T-Plan	Creatividad publicitaria
	Servir a los anunciantes con un proceso más riguroso. Desarrollan el cambio a través de un proceso.	Abogado del consumidor. Conciencia del director de cuentas. Servir a los creativos con el conocimiento del consumidor. Desarrollan el cambio a través de una persona.
	Desde el departamento de marketing	Desde el departamento de cuentas y de investigación
ESTRUCTURA AGENCIA	Unión del departamento de medios y de <i>marketing</i> para formar el de Planificación de Cuentas.	Reconversión de investigadores en nuevos planificadores para trabajar con el director de la cuenta.
	El director de la cuenta es el coordinador y responsable	Mismo <i>status</i> que en el departamento de cuentas
	Un planificador por cuatro cuentas	Un planificador por cuenta
MÉTODO DE TRABAJO	Grandes estrategias	Colaboración entre planificadores y creativos: potenciar el salto creativo.
	Muchos proceden de ámbitos económicos.	Investigación de ideas creativas en bruto.
	Basado en el <i>planning cycle</i> .	Investigadores cualitativos.

Según Sánchez Blanco (2008), la planificación de cuentas se originó bajo el modelo y las necesidades de los medios, el mercado y el consumidor de los años 60. El siglo XXI demanda un nuevo planificador de cuentas. De esta manera, aunque fue el planteamiento de Pollit el que más se extendió desde un inicio dentro y fuera del Reino Unido (especialmente en EE.UU.), es la postura estratégica de King la que otorga un sentido más completo al planificador de hoy, puesto que la idea de trabajar desde el marketing y desde los medios, con el consumidor como eje, encaja perfectamente en el planteamiento de la Comunicación Integrada de Marketing (basada en la necesidad de enviar un mensaje coherente para alcanzar una eficacia comunicativa, en el entorno actual caracterizado por la fragmentación mediática y en el que el poder se desplaza hacia el consumidor).

Otros autores, como Zambardino y Goodfellow (2003), sostienen que hoy en día las dos escuelas se entrecruzan en el trabajo diario de un planificador puesto que, dependiendo del tipo de agencia y de las características de los anunciantes para los que trabaja, tiene que situarse entre las dos visiones para dar un servicio completo que pueda ofrecer una buena creatividad y una estrategia de comunicación eficaz. Quizás por dichas visiones diferenciadas de origen hoy en día las funciones del planificador estratégico (*planner*) son muy distintas en diferentes corporaciones. Bajo la misma tarjeta (con nomenclatura de cargos similares) se identifican profesionales que ejercen distintas funciones. Actualmente hay planificadores estratégicos orientados claramente a la marca y a la transmisión de un mensaje de la misma que llegue de forma efectiva a sus consumidores o público potencial a través de la comunicación. Pero también hay planificadores estratégicos orientados a localizar los puntos de contacto más adecuados para llegar a dicho consumidor (es decir, alejados del contenido del mensaje a transmitir). Otros *planners* realizan la estrategia en redes sociales, a medio camino entre el contenido y los puntos de contacto. Todos ellos son *planners* pero pueden trabajar en agencias de publicidad, en centrales de medios, en agencias de comunicación digital...

En 2008, Griffiths hizo una importante aportación al respecto diferenciando seis tipos de planners: 1) De la marca; 2) De la relación cercana a los consumidores; 3) Interactivos; 4) De los canales; 5) De los datos; 6) Del contenido.

Tabla 24. Los 6 tipos de Planners. Fuente: Griffiths, J. (April de 2008). Where to next? Account Planning at 40. *Admap*, Págs. 24-27

Los 6 tipos de Planners	
1)	De la marca: se encargan de tareas relacionadas con la reputación de la marca
2)	De la relación cercana a los consumidores: se tienen que preocupar de que se involucren con la marca en un entorno donde lo primero es conseguir su atención.
3)	Interactivos: adquieren funciones, gracias a la evolución tecnológica, en la comunicación interactiva
4)	De los canales: análisis de los medios y canales de comunicación para establecer una relación con los consumidores (grandes posibilidades de las Redes Sociales)
5)	De los datos: uso eficaz de CRM y otras bases de datos
6)	Del contenido: tienen un nuevo papel gracias a que los consumidores emplean mucho tiempo creando y consumiendo contenido generado por otros (<i>user generated content</i>) y los profesionales del marketing deben pensar como aprovecharlo.

Aunque dicha diferenciación por tipos de *planners* exista desde 2008, todavía hoy (2015) no ha trascendido a nivel profesional y diario en el ámbito de la comunicación. Probablemente en un futuro no lejano se establecerá una nomenclatura específica para evitar la actual confusión de funciones. Al igual que en el sector de la medicina, deberán trabajarse los títulos de las especialidades para evitar equívocos porque actualmente éstos no son casos aislados. Quién iría a un oftalmólogo si acusa dolor en un pie. Lamentablemente ante los “*planners*” dichas confusiones existen.

Sin embargo, sea cual sea la especialidad del *planner*, la esencia de la planificación estratégica sigue siendo la misma y queda resumida, en opinión de Jon Steel (Steel, 2000, págs. 54-56), en la siguiente frase formulada por Albert Szent-Giorgyi (bioquímico y premio Nobel): “Descubrir consiste en mirar la misma cosa como todo el mundo y pensar algo distinto”.

Para el autor, para conseguir pensar algo distinto es importante que el buen planificador estratégico (*planner*) cumpla con las siguientes características: inteligencia, curiosidad, amplitud para pensar al mismo tiempo con los dos lados del cerebro, buenos dotes de comunicación y, al mismo tiempo, que pueda ser modesto/humilde, que dedique más tiempo a escuchar que a hablar, que pueda relacionarse con la gente más diversa y,

por último, que tenga “algo raro”⁶⁴. Según Steel, a pesar de que la planificación ayuda a mejorar la publicidad y a aumentar su eficacia, si mañana desaparecieran todos los planificadores de las agencias de Estados Unidos que ahora trabajan bien, seguirían trabajando bien dentro de seis meses porque, según dice, esas agencias han adquirido el instinto y la sensibilidad necesarios para detectar la relación que hay entre su publicidad y los consumidores a los que está destinada.

Respecto a sus funciones, los planificadores estratégicos han trabajado siempre por conocer al consumidor, pero en los últimos años deben adecuarse aún más a unos consumidores que tienen mayor poder y a las demandas de unos anunciantes que exigen más rentabilidad de su comunicación, por lo que es decisiva la eficacia (alcanzar los objetivos pre-establecidos). En este sentido, los planificadores estratégicos se ocupan de construir y mantener la fortaleza de la marca a través de una comunicación consistente en los valores de marca. El planificador estratégico trabaja para que la empresa se pueda diferenciar de sus competidores y la única forma de hacerlo en la actualidad es a través de las marcas (Fernández & Sánchez-Blanco, 2012). El planificador estratégico es el integrador de los diferentes elementos de comunicación de marketing para que el anunciante mande una comunicación integrada al consumidor, porque es quien le conoce en profundidad.

Hoy en día, las principales definiciones de las funciones que cubre esta figura profesional apuntan hacia la valoración de un *planner* más orientado a la marca que a los puntos de contacto, como muestran la enumeración de funciones del planificador de cuentas de la Asociación General de Empresas de Publicidad-AGEP-España (2000), las citadas por Baskin (2001) y las mencionadas por Fernández y Sánchez (Fernández & Sánchez-Blanco, 2012) tras realizar investigación cualitativa a expertos y planificadores estratégicos de España (2011):

⁶⁴ John Steel, en el libro citado, comenta: “Casi todos los buenos planificadores que he conocido se salían un poco de lo corriente. Esta particularidad se manifiesta sobretodo en dos cosas: una perspectiva un tanto excéntrica de las situaciones y una mezcla cuanto menos ecléctica de formación e intereses”. Pág. 62.

Tabla 25. Las funciones del Planner según La Asociación General de Empresas de Publicidad de España (AGEP)⁶⁵, Baskin, M.⁶⁶ y Fernández, J. con Sánchez-Blanco, C.⁶⁷ Fuente: Elaboración propia.

FUNCIONES DEL PLANNER			
AGEP (2000)	BASKIN (2001)	FERNÁNDEZ/SÁNCHEZ (2011)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Analizar y depurar Información sobre los perfiles psico-sociológicos ■ Generar información para el departamento creativo e investigación de medios ■ Buscar y analizar información ■ Definir el concepto estratégico ■ Interactuar con el Departamento de cuentas y el departamento creativo ■ Definir la evolución estratégica de las marcas ■ Participar en la definición de tiempos y prioridades de los proyectos ■ (Puede) presentar propuestas de campaña ■ Se ocupa de las labores de investigación ■ Cohesiona la actividad publicitaria ■ Asesora a la estrategia de medios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Market Researcher</i> ■ <i>Data Analysis</i> ■ <i>Qualitative Focus</i> ■ <i>Group Moderator</i> ■ <i>Information Centre</i> ■ <i>Bad Cop (to account management's good cop)</i> ■ <i>NPD Consultant</i> ■ <i>Brandstorming</i> ■ <i>Facilitator</i> ■ <i>Target Audience Representative</i> ■ <i>Voice of the Consumer</i> ■ <i>Soothsayer / Futurologist</i> ■ <i>Media/Communication Planner</i> ■ <i>Strategic Thinker / Strategy Developer</i> ■ <i>Writer of the creative brief</i> ■ <i>Think piece polemicist</i> ■ <i>Social Anthropologist</i> ■ <i>Insight Miner</i> ■ <i>Knowledge Applicator</i> 	Investigación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de datos ■ Investigación de mercados (investigar al consumidor y a la competencia) ■ Analista de la marca ■ Detección de los problemas ■ Voz del consumidor ■ Descubridor de insights
		Idea-ción	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo de hipótesis ■ Generación de ideas ■ Generación de un territorio de comunicación ■ Búsqueda del posicionamiento ■ Redacción del <i>brief</i> creativo ■ Crear conceptos creativos ■ Argumentación de los conceptos creativos
		Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo de la estrategia ■ Crear planes de comunicación
		Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación de resultados y sus implicaciones en la estrategia de la marca

⁶⁵ Empresas y agencias de publicidad. Estudio del mapa profesional del sector. Diagnóstico para un nuevo milenio. (2000). Granada: Asociación General de Empresas de Publicidad. Págs. 80-83.

⁶⁶ Baskin, M. (2001). *What is account plannig*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de [apg.org.uk: http://www.apg.org.uk/wp-content/uploads/2011/01/WhatIsAccPlan2001.pdf](http://www.apg.org.uk/wp-content/uploads/2011/01/WhatIsAccPlan2001.pdf)

⁶⁷ Fernández, J., & Sánchez-Blanco, C. (Abril de 2012). Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, Pág. 59.

De este modo, el *planner* es, en el organigrama actual de grandes agencias, un profesional cuyo trabajo debe tener una visión holística, orientación hacia el consumidor y compromiso con la eficacia de la comunicación, que se dedica a realizar la estrategia de comunicación en la agencia de publicidad. La figura profesional del *planner* ha ido ganando progresiva importancia a lo largo de los años y en abril de 2014, por primera vez en la historia, un *planner* entró a formar parte de la *American Advertising Hall of Fame*. Fue Jane Newman, la pionera reina del *planning* en los Estados Unidos (Baskin, 2014).

Pero... ¿Antes del nacimiento de la figura del *planner* quién realizaba la estrategia? ¿si no todas las agencias cuentan con *planner*, quién realiza en ellas la estrategia? ¿no era estrategia la ideación de la *Copy Strategy* de P&G? ¿No están llenas de contenido estratégico las campañas desarrolladas por grandes creativos como Bill Bernbach, David Ogilvy, James Webb Young o Claude Hopkins? La función de planificar la comunicación siempre ha existido, se ha realizado antes del nacimiento del *planner* (y probablemente, como decía Steel, seguirá realizándose después, en caso de que éste deje de estar presente en los organigramas), se lleva a cabo en agencias que no cuentan con un departamento específico de planificación estratégica (es decir, casi todas las que están a partir de la posición nº 20 del *ranking*) y también se realiza en varias direcciones de áreas funcionales del propio anunciante (comunicación, marketing o incluso dirección general).

¿Quién puede, pues, ser el responsable de dotar de contenido una marca?

La marca es lo más importante para el anunciante y para la agencia. El foco de su esfuerzo, de sus preocupaciones, de sus alegrías y, en definitiva, el centro de su vida... Es su hijo.

Hoy en día, en un momento en que la fidelidad anunciante-agencia es menor que hace unos años y en el que el partenariat (relación de *partner* o tratamiento de socio entre cliente y agencia) ha pasado a ser, en la mayoría de ocasiones, una pura colaboración profesional (en los mejores de los casos estrecha), podríamos decir que el anunciante y la

agencia son la pareja de progenitores de la marca. Como tales, ambos tienen unos roles asignados. Veamos sus papeles en este pequeño teatro de la realidad diaria:

- El anunciante es la madre. Tanto si su hijo/marca tiene los rasgos marcadamente provenientes de él como si la información genética le ha venido marcada por su padre/agencia, el anunciante/madre tiene la potestad del hijo. Él es quien le ha llevado en las entrañas y quien le acompañará en los buenos y malos momentos. El anunciante/madre puede mantener una relación de enamoramiento y posterior amor eterno con la agencia/padre si así lo desea pero también es posible que se produzca el desenamoramiento, el desamor y el aburrimiento si éste no le ofrece los resultados esperados. En el supuesto de desencantamiento, el anunciante/madre puede optar por re-ilusionarse y darle a su marca un padre adoptivo. En este caso, los rasgos principales del hijo/marca pueden mantenerse pero probablemente de forma intencionada o no, el hijo/marca adquirirá algún rasgo (aunque sea actitudinal, de tono, de estilo o personalidad) del nuevo padre.
- La agencia es el padre. Debe aportar su granito de arena (no en todos los casos tan imprescindible como en la metáfora genética) para dar vida a la marca. Debe cuidar a la marca, protegerla, ayudarla en su socialización. Si cuida bien a su hijo/marca probablemente el anunciante/madre tenga motivos para querer seguir estando a su lado. No obstante, cualquier desliz o descuido en su hijo puede ser motivo de ruptura. Y, tras la ruptura, sólo en contadas ocasiones tendrá la posibilidad de poder volver a optar a cuidar a su hijo/marca (generalmente en concursos) puesto que, rápidamente, su figura será sustituida por otro padre que, en un primer momento, siempre será más guapo, más simpático y más prometedor.
- El equipo humano son los hermanos, abuelos, maestros, amigos o las niñeras. No sólo el anunciante (en sí) y la agencia (en sí) tienen un papel importante en la creación y cuidado de la marca. La evolución o sustitución de los principales responsables del anunciante y de la agencia también influyen en ella. Un cambio de director de marketing influye. Un cambio en la dirección general,

influye. Un cambio en la dirección de planificación estratégica, influye. Un cambio en dirección de cuentas, influye. Un cambio en la dirección creativa, influye.

Las largas relaciones de fidelidad anunciante-agencia suelen llevar a la solidez de una marca. Los devaneos constantes pueden ayudar a crear acciones de comunicación muy frescas, creativas e ilusionantes pero, para que realmente construyan sobre la marca, es imprescindible la supervisión constante desde el anunciante, único conocedor profundo, en estos casos, del ADN de la marca.

A través de este símil metafórico se ha tratado de citar y resumir a los principales responsables de dotar de contenido a una marca. Para clarificar cuál es la respuesta ofrecida a la pregunta que encabeza el presente apartado, a continuación se listan las divisiones en las que trabajan o pueden trabajar los principales responsables del tema⁶⁸ (en función de la empresa anunciante y de la agencia de publicidad de la que se trate la responsabilidad recae especialmente sobre una de las divisiones expuestas dependiendo de la magnitud de la empresa y de la existencia o no de departamentos específicos). En el cuadro adjunto se destaca en negrita a los responsables principales (siempre y cuando dicho departamento exista en la empresa, en caso contrario dicha labor queda absorbida por otro de los departamentos indicados):

⁶⁸ Para la realización del listado se ha tenido en cuenta la investigación cualitativa realizada a profesionales del sector de la comunicación y publicidad en España incluida en Casalà, I. (2009). La creación de contenido para las marcas. Análisis de la metodología existente para la generación de conceptos de marca y su traslación al portfolio de productos. *Trabajo de investigación*. Universitat Ramon Llull. Facultat de Comunicació Blanquerna. Págs. 81-86.

Tabla 26. Departamentos principalmente responsables (e implicados) en el trabajo de creación de contenido de marca. Fuente: Casalà, I. (2009). La creación de contenido para las marcas. Análisis de la metodología existente para la generación de conceptos de marca y su traslación al portfolio de productos. Trabajo de investigación. Universitat Ramon Llull. Facultat de Comunicació Blanquerna. Págs. 81-86.

Desde el anunciante/fabricante ⁶⁹:	
-	Dirección de Comunicación/ Publicidad
-	Dirección de Marketing
-	Dirección General (<i>staff</i> directivo en general: CEO, Presidente,...)
-	Dirección Comercial
Desde la agencia:	
-	Dirección de Planificación Estratégica
-	Dirección de Servicios a Cliente
-	Dirección de Cuentas
-	Dirección Creativa
-	Dirección General (<i>staff</i> directivo en general)

Una frase de Luís Bassat (1999) ejemplifica a la perfección la importancia de la coordinación e integración entre la gestión interna y externa de la marca no sólo en sincronía histórica sino en coherencia temporal. Con dicha frase se concluye un apartado que constituye en sí mismo tema de estudio de múltiples libros y trabajos de investigación:

“Las marcas son como catedrales. Se construyen a lo largo de los años, por personas distintas, de diferentes generaciones, pero con un objetivo común. (...) En una catedral, al igual que en una marca, cualquier elemento, por insignificante que parezca, influye directamente en el resultado final. (...) Todo ha de funcionar en perfecta armonía y no hay que dejar nunca que el azar tome las decisiones” (Bassat, 1999, pág. 47)

Con esta bonita frase no sólo se cierra un capítulo sino que se concluye la primera parte del trabajo de investigación. Como se habrá observado, a pesar de que el foco de

⁶⁹. David Aaker, en *Construir marcas poderosas* (1996), destaca los siguientes cargos como posibles responsables de la construcción de marcas: Manager de la marca, Manager del valor de marca, Manager de marca de serie, Presidente, Manager de marcas globales, “Campeón” de la marca, Manager de categoría, Comité de marca o coordinador de comunicaciones. No obstante, se ha preferido simplificar al número de cargos potenciales atendiendo al enfoque práctico del presente trabajo de investigación, priorizando las ocupaciones más frecuentes de los responsables del contenido de la marca actualmente en nuestro país.

este primer bloque ha sido claramente la marca, en múltiples ocasiones se ha aludido a su comunicación, a la publicidad o al rol de los profesionales de este ámbito. Dichas alusiones son no sólo inevitables sino imprescindibles puesto que la comunicación de la marca es, como ya se ha visto, uno de los principios esenciales para crearla y fortalecerla. El papel de la comunicación y la progresiva importancia de la medición de su eficacia se tratarán en profundidad a continuación, en la segunda parte de esta tesis.

Brevemente... (CAPÍTULO 5)

En este capítulo se analiza la figura del/de los responsable/s de la construcción, refuerzo y mantenimiento de la marca, tanto en el ámbito empresarial (gestión interna) como desde el ámbito de su gestión externa, al ser éste uno de los principios esenciales de construcción de marca.

En el primer apartado (5.1.) se ofrece una panorámica de la evolución vivida en este aspecto dentro del ámbito empresarial. Por un lado, la progresiva importancia del valor de marca para las empresas ha provocado una implicación cada vez mayor de la cúpula directiva en su gestión. Por otro, las nuevas generaciones (por su capacidad de innovar y su mayor conocimiento de cómo acercarse al consumidor actual), cuentan con un alto poder de decisión aunque, al no esperar dedicar toda su vida profesional a una marca, suelen perseguir resultados a corto plazo que favorezcan su carrera profesional (hecho que puede perjudicar a la marca). Actualmente las principales corrientes académicas sostienen la importancia de mantener el equilibrio entre la implicación de los líderes más expertos (por su visión de marca a largo plazo) y los jóvenes managers de marca.

En el segundo apartado (5.2.) se focaliza en la figura del planificador estratégico (planner) como principal responsable de la construcción de marca desde el ámbito de su gestión externa. Tras un breve repaso histórico desde la creación de este cargo profesional, se repasa cuáles son sus funciones y se apunta uno de los grandes temas de controversia actual: la diversidad en la definición de las funciones del planner ha llevado a que personas con responsabilidades muy distintas reciban el mismo nombre en su cargo profesional (se pueden diferenciar seis tipologías de planner diferentes).

En este capítulo se puede observar la gran importancia de la gestión externa en la construcción de marcas. Con ello, se establece un puente que enlaza esta primera parte del trabajo de investigación con la segunda, donde se estudiarán los dos restantes principios esenciales en la construcción de marcas poderosas (PARTE II: LA COMUNICACIÓN Y LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN).

PARTE II:

**LA COMUNICACIÓN
Y LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA
DE LA COMUNICACIÓN.**

PARTE II: LA COMUNICACIÓN Y LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN.

6. PLANTEAMIENTO

En esta segunda parte del trabajo de investigación el sujeto de estudio será la comunicación persuasiva, uno de los grandes pilares sobre los que se asienta la creación del valor de las marcas.

Sin duda, las marcas transmiten mensajes. Si vuelve a casa por Navidad, sabemos que es El Almendro. Si deseamos que la suerte te acompañe, recordamos al “calvo” de la Lotería Nacional soplando unas mágicas bolas de cristal. Acogemos a nuestros invitados abriéndoles una puerta bajo la que luce el felpudo “Bienvenido a la república independiente de mi casa” (Ikea). Respondemos “Pues va a ser que no” a las preguntas más variopintas, al puro estilo de Canal+. Sabemos que el ser humano es extraordinario (Aquarius), qué marca de coche necesitamos en caso de que nos guste conducir (BMW) o cómo podemos destapar la felicidad (Coca Cola). Todos estos mensajes (y muchos más), forman parte de nuestra memoria, de nuestro lenguaje y, por supuesto, de nuestra manera de percibir a las marcas. Sí, a las marcas. Fijémonos que en ninguno de ellos hemos encontrado características de producto, muestra clara de la evolución que ha vivido la publicidad en las últimas décadas.

En las siguientes páginas (Capítulo 7) se ofrecerá una panorámica histórica de la evolución de la comunicación publicitaria hasta el día de hoy. Desde la difusión de información de producto hasta la generación de emoción de marca. Lejos queda el momento en el que el principal diferencial de Dove era que su jabón contenía un cuarto de crema hidratante. En 50 años, la marca ha pasado de ser nacional (USA) a ser global. De tener un solo producto (pastilla de jabón) a tener un extenso portfolio. Y de “vender” hidratación a abanderar la importancia de la autoestima femenina. Esta clara y resumida muestra de la evolución ha sido posible gracias a haber estado contantemente escuchando al consumidor, a las personas. Si el mundo cambia, las necesidades y deseos de las personas también (elementos interrelacionados que no pueden considerarse causa-efecto)

y las propuestas de las marcas para llegar a ellas deben adaptarse constantemente a dichas necesidades y deseos. Porque, por supuesto, el deseo de las marcas es llegar a las personas. Y hacerlo de la manera más adecuada para lograr unos objetivos concretos es la base de la estrategia de comunicación, la base de la búsqueda de la eficacia en comunicación.

La estrategia publicitaria y de comunicación, concebida como vehículo para alcanzar objetivos, ha sido el centro de múltiples estudios, ensayos y aproximaciones académicas a lo largo del tiempo. La eficacia, sin embargo, a pesar de que siempre ha estado subyacente en el sector de la comunicación (¿por qué sino invertir en publicidad?) es un término que ido cobrando fuerza progresiva desde mediados de los años 90 y que hoy representa uno de los temas principales de análisis y debate en las revistas científicas del sector (*hottest topics*). Sin embargo, su definición parece haberse desdibujado en los últimos años, cuando la aparición de nuevas métricas desde el entorno *online* y la efervescencia de acciones de comunicación tácticas apoyadas con bajos presupuestos (en un momento de dura crisis económica) han favorecido la valoración de resultados cortoplacistas y se ha generado cierta confusión acerca de lo se considera eficacia en comunicación⁷⁰.

A pesar de las diferentes opiniones acerca de lo que se considera eficacia en comunicación, existe generalizado consenso sobre la gran importancia que dicho concepto ha adquirido. Una clara muestra de ello es la evolución creciente en número y reconocimiento de los certámenes orientados a premiarla (*Effi Awards*, *IPA Awards*, Premios Eficacia, incorporación de la categoría “*Effectiveness*” en el Festival Internacional de Cannes y en FIAP,...). Los premios a la eficacia son, actualmente, los más valorados por las empresas anunciantes⁷¹. En consecuencia, se han convertido en poco tiempo en una de las claves de nuevo negocio de las agencias de publicidad, quienes ya no sólo apuestan por la creatividad sino que buscan la combinación entre creatividad

⁷⁰ Una clara muestra de ello la podemos encontrar en el “Qué es la eficacia publicitaria. Consulta a los profesionales de la industria publicitaria española para analizar cómo ha evolucionado el concepto”. (24 de Octubre de 2013). *El Publicista*. Obtenido de http://elpublicista.c2csoluciones.com/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=17954&PHPSESSID=4650fc8cdac59118381f3fc4dcc6a667 (recuperado el 12 de Febrero de 2015) en el que los puntos de vista de diferentes profesionales difieren claramente en la definición de la eficacia publicitaria.

⁷¹ Grupo Consultores. *AgencyScope* España. 17ª Edición (2010), 18ª Edición (2012) y 19ª Edición (2014). Documentos completos confidenciales, propiedad de Ogilvy&Mather.

y eficacia, lo que ya ha recibido el nombre de modelo “*Twin Peaks*” en el sector. Pero... ¿Cómo se mide la eficacia de una campaña?

Tras analizar la importancia de la publicidad estratégica y eficaz, mostrar su aplicación en la práctica profesional a través de la principal herramienta utilizada para resumir el contenido estratégico (el *brief* creativo) y evidenciar el progresivo reconocimiento de los premios orientados a la valoración de la eficacia, se iniciará un nuevo capítulo centrado plenamente en estudio de la medición de la eficacia en comunicación.

En el Capítulo 8 se ofrecerá una completa visión acerca del ámbito de medición de la eficacia en comunicación (con especial atención en la medición de creación de valor hacia la marca). Al igual que en el resto de capítulos, tratará de ofrecerse una panorámica global vinculando las aproximaciones académicas con la práctica profesional, las aportaciones teóricas que han ayudado a la evolución en el área de la medición y las fuentes y elementos de medición con los que hoy en día podemos contar en la *praxis* profesional. Desde el modelo AIDA hasta Google *Analytics*. Además, en un último apartado se estudiarán las áreas que actualmente se encuentran en pleno debate evolutivo en el área de la investigación sobre la medición de la eficacia en comunicación: el *Big Data*, el *Neuromarketing* y la necesidad de una medición más holística que contemple el largo plazo en los efectos de una campaña sobre una marca.

El estudio de cómo se mide la eficacia en comunicación no deja lugar a dudas de que se mide de muchas maneras (cada vez de más). Sin embargo, de lo que sí deja dudas es del motivo por el que funciona. Grandes profesionales del sector de la investigación (Campbell, 2011) y reconocidos estrategas publicitarios (Feldwick, March 2015)⁷² llegan a una clara conclusión: la publicidad funciona, la creatividad funciona, pero no podemos saber del todo el motivo por el que funciona.

El reto es alentador. Queda mucho por descubrir. En su investigación se están invirtiendo grandes esfuerzos desde distintas áreas sectoriales y algún día probablemente

⁷². Disponible en www.warc.com. Artículo en el que el autor sintetiza su obra *The Anatomy of Humbug: How to Think Differently About Advertising* (Humbug=patraña). Troubador Publishing Ltd, London, 2015.

se resolverá... De momento, lo que sí es posible analizar es cómo es el tipo de comunicación que mejor funciona. La que mejores resultados de eficacia obtiene. Comunicación real, tangible, campañas que podemos haber visto y *vivido*. En definitiva, preguntarnos “¿Cómo es la comunicación eficaz?” desde una aproximación totalmente basada en la práctica publicitaria, en el “aquí y ahora”, en la realidad de nuestro día a día profesional.

El único referente localizado (a nivel internacional) en el estudio de casos de comunicación eficaz es el meta-análisis en base a la información contenida en el IPA *DataBANK* realizado en 2007 por Les Binet y Peter Field (2008). Los autores, a partir de datos cuantitativos tabulados por la organización IPA, extraen interesantes conclusiones acerca de las características de la comunicación eficaz. Esta investigación representa un referente en el análisis a través de *case studies* (y ha servido como base de estudios posteriores orientados a distintas áreas temáticas) pero, por su ámbito (UK), fecha (2007) y planteamiento (análisis en base a información cuantitativa) no podía servir como referente único para contestar a la pregunta formulada.

Por este motivo, tomando como base metodológica el meta-análisis de Binet y Field, se ha realizado una completa investigación a través de la lectura de todos los casos galardonados con un Premio a la Eficacia en España desde que se instauraron las categorías vigentes (2006) hasta la actualidad. Los resultados de dicho estudio se recogerán en el Capítulo 9, ordenando sus áreas en función de los principios esenciales de construcción de marcas poderosas incluidos en la PARTE I del trabajo de investigación.

Al finalizar dicho capítulo, tras dar respuesta a la pregunta ¿Cómo es la comunicación eficaz? contextualizada en el momento actual (ahora), en España (aquí) y en función de las áreas más relevantes en la construcción de marcas (según quién sea el responsable de llevarla a cabo, según el modelo de influencia utilizado, según el estilo creativo, según cómo sea medida su eficacia...), se habrá aportado una visión completa sobre la comunicación y su eficacia. Por ello, se dará por concluida la PARTE II del trabajo de investigación.

Según lo anteriormente expuesto, en esta segunda parte del documento de investigación se analizarán los dos últimos dos principios esenciales para la construcción de marcas poderosas, los principios de comunicación de marca. A continuación se incluye, a modo de recuerdo, el esquema de agrupación de los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas según áreas temáticas:

Tabla 01 (Recuerdo). Esquema de los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas según conceptos. Fuente: Elaboración propia.

PRINCIPIOS CONCEPTUALES DE LA MARCA	PRINCIPIO DE GESTIÓN DE LA MARCA	PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN DE LA MARCA
1. Propuesta de marca 2. Identidad de marca 3. Posicionamiento de marca 4. Arquitectura de marca 5. Coherencia y consistencia de la marca	6. Responsable de la construcción de la marca	7. La comunicación de marca 8. La medición de la eficacia en comunicación

Además, se incluye también de nuevo el esquema general del trabajo de investigación con el fin de recordar el *output* perseguido en cada una de las dos primeras partes para favorecer su interrelación en su parte final:

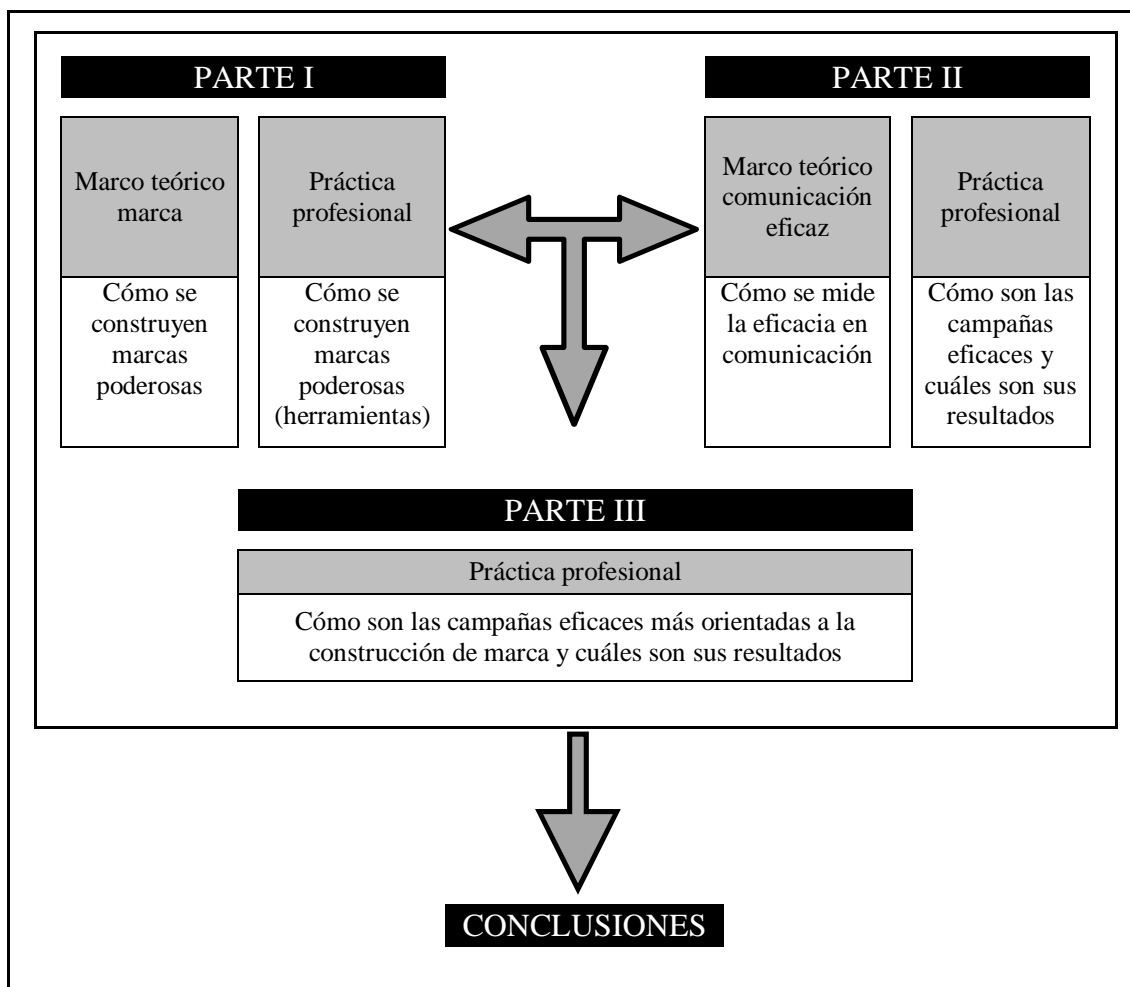


Figura 01 (Recuerdo). Esquema del trabajo de investigación. Fuente: Elaboración propia.

Por último, para facilitar la visualización de las áreas temáticas expuestas, se incluye el índice correspondiente a la parte en curso:

7. **La comunicación de la marca**
 - 7.1. Breve historia de la comunicación publicitaria
 - 7.2. La publicidad estratégica... y eficaz.
 - 7.3. Herramientas estratégicas de publicidad de marca: El *Brief* creativo
 - 7.4. El reconocimiento público de la eficacia: Los Premios a la Eficacia
8. **La medición de la eficacia en comunicación**
 - 8.1. Los objetivos de comunicación
 - 8.1.1. Objetivos relacionados con las ventas
 - 8.1.2. Objetivos basados en efectos psicológicos anteriores a la compra
 - 8.2. Modelos de respuesta publicitaria. Qué debemos medir
 - 8.2.1. Modelos de respuesta publicitaria de primera generación
 - Modelo AIDA
 - Modelo DAGMAR
 - Modelo Lavidge y Steiner
 - Modelo de Adopción de Rogers
 - Modelo ATR

- Modelo ICB
- Modelo Bovée y Arens

8.2.2. Modelos de respuesta publicitaria de segunda generación

- Modelos de respuesta cognitiva
- Modelos actitudinales (componente afectivo)
- Modelos conductuales (componente conativo)
- Modelos globales

8.3. Metodología de medición de la eficacia publicitaria. Cómo podemos medirla.

8.3.1. Tipología de tests

8.3.2. Técnicas de medición

- Técnicas de medición de eficacia cognitiva
- Técnicas de medición de eficacia afectiva
- Técnicas de medición de eficacia conativa

8.3.3. Fuentes de medición de eficacia

8.3.4. Elementos de medición de la eficacia en comunicación online según disciplinas

8.4. El futuro en la medición de la eficacia en comunicación.

9. Parámetros de la comunicación reconocidamente eficaz.

9.1. Cómo es la comunicación eficaz en función de quién sea su responsable

- 9.1.1. El responsable de inscripción del caso
- 9.1.2. Los responsables de la gestión interna de la marca
- 9.1.3. Los responsables de la gestión externa de la marca
- 9.1.4. Aprendizajes- Cómo es la comunicación eficaz en función de quién sea su responsable

9.2. Cómo es la comunicación eficaz en función de la estrategia de comunicación utilizada

- 9.2.1. Comunicación eficaz según modelo de influencia utilizado
- 9.2.2. Comunicación eficaz según estilo creativo
- 9.2.3. Comunicación eficaz según uso de medios de difusión
- 9.2.4. Comunicación eficaz según modelo de integración
- 9.2.5. Aprendizajes –Cómo es la comunicación eficaz en función de la estrategia de comunicación utilizada

9.3. Cómo es la comunicación eficaz en función de la medición de la eficacia

- 9.3.1. Comunicación eficaz según el efecto sobre el negocio y sobre la marca
- 9.3.2. Comunicación eficaz según los “nuevos” elementos de medición
- 9.3.3. Aprendizajes- Cómo es la comunicación eficaz en función de la medición de eficacia

7. LA COMUNICACIÓN DE MARCA

La comunicación es fundamental desde el punto de vista empresarial para poder informar, recordar, enseñar y persuadir a los consumidores sobre una marca y sus productos. Representa la voz principal de la marca ante ellos (Kotler & Keller, 2007) y, por este motivo, es uno de los pilares del *Marketing Mix* empresarial.

Según Kotler y Keller (2007), el *marketing communications mix*⁷³ debe integrar seis principales modos de comunicación (disciplinas de comunicación):

Tabla 27. Disciplinas de comunicación persuasiva. Fuente: Kotler, P., & Keller, K. (2007). *A framework for Marketing Management*, 3º Edition. New Jersey: Prentice Hall. Pág. 37.

- **Publicidad:** Cualquier forma de presentación, de promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un emisor identificado, pagada y no personal. Puede ser utilizada para crear imagen a largo plazo (por ejemplo la publicidad de imagen de Coca Cola) o para generar ventas rápidas. Ofrece amplias posibilidades expresivas y permite llegar a un amplio ámbito geográfico si es necesario. Consta de muchos posibles canales de difusión (de muy diverso rango de costes): TV, prensa, revistas, cines, radio, internet... Es la principal disciplina de comunicación persuasiva.
- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo para activar la prueba o compra de un producto o servicio.
- **Eventos y experiencias:** Actividades y programas diseñados para crear interacciones relacionadas con la marca involucrando personalmente al consumidor.
- **Relaciones públicas y *publicity*:** Programas que promueven o protegen la imagen de la compañía o del producto. Las acciones de relaciones públicas suelen generar mayor credibilidad que la publicidad y, en el caso de *publicity*, su difusión es promovida voluntariamente por los medios de comunicación (difusión gratuita, sin previo pago por parte de la empresa que regenta la marca).
- **Marketing directo:** Utilización del correo, teléfono, e-mail o internet para comunicarse directamente con consumidores específicos.

⁷³ Denominación ofrecida por los autores a la mezcla de elementos de comunicación que deben integrarse en la Política de Comunicación del *Marketing Mix* de la empresa.

- **Venta personal:** Interacción cara-a-cara con posibles consumidores para presentar productos, responder preguntas e incentivar pedidos. Esta es la herramienta más efectiva en la última parte de proceso de compra, particularmente en la construcción de preferencia de compra, convicción y acción (imprescindible en la compra de un bien de alto importe económico como un coche, un piso o un barco).

Unos años más tarde (2012), Keller, Apéria y Georgsson reducen a cuatro dichas disciplinas al incorporar la respuesta directa (marketing directo en la anterior enumeración) como una de las áreas de la publicidad y al no hacer mención alguna a los eventos y experiencias:

Tabla 28. Disciplinas de comunicación persuasiva. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). *Strategic Brand Management. A European perspective* (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited. Pág. 252.

Advertising (media advertising, direct response advertising, online advertising, place advertising and point-of-sale advertising)
Sales promotion (consumer promotion and trade promotions)
Publicity and public relations
Personal selling

Los autores, ejemplifican las opciones de comunicación de marketing en un completo cuadro que incluye posibles medios o canales que pueden ser utilizados por dichas disciplinas:

Tabla 29. Opciones de comunicación de marketing. Fuente: Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). *Strategic Brand Management. A European perspective* (Segunda ed.). England: Prentice Hall: Pearson Education Limited. Pág. 252.

<p>Media advertising TV Radio Newspaper Magazines</p> <p>Direct response advertising Mail Telephone Broadcast media Print media Computer-related Media-related</p> <p>Online advertising Websites Interactive</p>	<p>Place advertising Billboards and posters Cinema, airlines and lounges Product placement Point of sale</p> <p>Point-of-sale advertising Shelftakers Aisle markers Shopping trolleys In-store radio or TV</p> <p>Trade promotions Trade deals and buying allowances Point of sale display allowances Push money Contests and dealer incentives Training programmes Trade shows Co-operative advertising</p>	<p>Consumer promotions Samples Coupons Premiums Refunds and rebates Contests and sweepstakes Bonus packs Price-offs Event marketing and sponsorship Sports Arts Entertainment Fairs and festivals Cause-related</p> <p>Publicity and public relations</p> <p>Personal selling</p>
--	---	--

La lógica de esta correspondencia entre disciplinas y canales parece indudable. Sin embargo, el tejido empresarial del sector de la comunicación se encuentra actualmente en un momento donde dicha delimitación ha visto borrados sus límites con el auge de las nuevas posibilidades de acercarse al consumidor desde canales *online*. Hoy en día múltiples agencias “*online*” o “digitales” ofrecen servicios de comunicación a los anunciantes y grandes grupos de comunicación cuentan entre sus divisiones con áreas específicas de publicidad y áreas “*online*”. Pero esta comunicación *online*, ¿qué tipo de comunicación es?, ¿es publicidad, es marketing directo, son promociones...? El necesario (re)establecimiento de áreas de especialidad según disciplinas y no por canales es uno de los grandes temas que se están tratando en las revistas científicas actualmente.

En cualquier caso, sin duda, existen diversos modos de comunicación y muchas opciones, medios, vías y canales para hacer llegar la comunicación a su público destinatario pero, para que dicha comunicación sea eficaz, las empresas deben establecer cuidadosamente los objetivos de comunicación y seleccionar los modos y canales de comunicación adecuados para conseguirlos. Rossiter y Percy (1997) identifican cuatro objetivos clave para la comunicación de marketing:

- Necesidad de categoría: Establecer un producto o servicio como necesario, eliminando un freno o motivando un deseo hacia la categoría.
- Conocimiento de marca (*Brand Awareness*): Reconocer o recordar la marca dentro de su categoría hasta el punto de generar su deseo de compra. El reconocimiento es más fácil de conseguir que el recuerdo pero cada uno de ellos tiene roles diferenciados en función de los canales (por ejemplo, el recuerdo es importante fuera del punto de venta mientras que el reconocimiento es importante dentro de él).
- Actitud de marca: Habilidad de la marca de conectar con una necesidad actual y relevante.
- Intención de compra: Incitar a la acción de compra.

Tras determinar los objetivos, las empresas deben distribuir su presupuesto de comunicación entre los seis modos de comunicación citados (eligiendo sus canales). Dentro del mismo sector, diferentes empresas pueden escoger distintos medios y canales de comunicación y, probablemente, obtendrán por ello distintos resultados. Por este motivo, la decisión de comunicación es una de las decisiones estratégicas de marca.

La publicidad, por sus características y alcance, era, es y seguirá siendo en los próximos años, el principal “altavoz” de la marca, el principal modo para acercar la marca al consumidor (Farbey, 2002); (Till & Baack, 2005). Aunque, como decíamos anteriormente, cada empresa debe decidir en función de sus objetivos cómo repartir sus recursos en comunicación, a modo orientativo la inversión publicitaria media por sector de actividad (porcentaje sobre ventas) puede estimarse entre un 4% y un 6% en productos alimenticios, entre un 10 y un 15% en productos farmacéuticos y en más de un 15% en limpieza del hogar, higiene personal y perfumería (Soriano, 1988). Su gran importancia a todos los niveles la convierte en la principal disciplina de comunicación persuasiva, mereciendo ser abordada en mayor profundidad.

7.1. Breve historia de la comunicación publicitaria

La publicidad es, según la AAAA (*American Association of Advertising Agencies*) (Aprile, 2000) una comunicación onerosa (pagada), no personal, que utiliza distintos medios y que hacen las empresas comerciales, las organizaciones sin fines de lucro, las instituciones oficiales y los particulares, identificándose cada uno de ellos con los mensajes que propician y con la finalidad expresa de informar y/o persuadir a los miembros de una audiencia (*target*) específica. Esta puede considerarse una definición académicamente correcta de la disciplina pero, como dijo Eulalio Ferrer (Ferrer, 1969, pág. 9), “Son tantas –y a veces tan contradictorias- las definiciones de publicidad que resulta difícil optar por una sola”. Por ello, hemos considerado interesante incluir también otra definición del término, menos académica, mucho más corta y conceptual, la de Jacques Seguéla⁷⁴: “La publicidad es una mentira que siempre dice la verdad”.

El nexo de unión entre la mayoría de definiciones de la disciplina publicitaria suelen ser sus atributos de pervasividad (neologismo que indica la aptitud de la publicidad para difundirse y permear en todos los ámbitos posibles de la sociedad), ubicuidad (presente a un mismo tiempo en todo lugar) e intencionalidad (reconoce explícitamente que está al servicio de los anunciantes) (Martin & Alvarado, 2007); (Aprile, 2000); (García Uceda, 2000); (Caro, 1994); (Costa, 1992).

Desde hace más de sesenta años, la publicidad es una parte intrínseca de una sociedad que cuenta con la economía libre y competitiva como una de las bases de la estructura social. Tal como apunta Bruce Barton⁷⁵, “La publicidad no inventó los productos ni los servicios, tampoco inspiró el coraje de quienes construyeron las fábricas ni las maquinarias que los producen. Lo que hizo la publicidad fue estimular la ambición de los deseos, acelerando el proceso que es el mayor incentivo para producir”. Así, actúa de dos maneras sobre la actividad económica y, por lo tanto, sobre el progreso (Sabaté, 1997): haciendo de palanca para ayudar a las empresas anunciantes a crear riqueza y siendo la propia publicidad una actividad económica de gran importancia.

⁷⁴ Cita en Moliné, M. (1996b). *Malicia para vender con marca. Método paso a paso combinando la técnica del marketing con la astucia de los maestros de la estrategia militar*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A. Pág. 219.

⁷⁵ Citado en Aprile, O. (2000). *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Paidós estudios de comunicación. Pág.17.

Marshall McLuhan, en *Understanding media: The extensión of man* (1964)⁷⁶ vaticinó que los historiadores y arqueólogos descubrirían, algún día, que los anuncios de nuestra época son los testimonios cotidianos más ricos y fieles que cualquier sociedad haya presentado jamás respecto de toda su diversidad de actividades. Por otro lado, Baudrillard (1985) señala que la publicidad es un proceso mediador que se ha integrado en el sistema de los objetos y no solamente porque promueve su consumo sino porque, ella misma, como actividad semiótica, se transforma en objeto de consumo.

Lo anteriormente expuesto permite percibir la gran importancia de la publicidad en la sociedad (y la economía) actual. No en vano René Guérin⁷⁷ comentaba que “el aire que respiramos es un compuesto de oxígeno, nitrógeno y publicidad”. No obstante, es preciso recordar que el motor económico que la publicidad supone para una marca puede considerarse una sola de las 37 causas distintas capaces de originar, en su conjunto o por separado, el auge o disminución del total de ventas de una marca. Es decir, según la investigación de la que se sirve Rooser Reeves en su libro *La realidad en la publicidad* (1997), existen otras 36 causas posibles (el producto puede ser deficiente, su precio inadecuado, la distribución mal organizada, el presupuesto asignado a la publicidad demasiado bajo, el producto de un competidor puede estar barriendo el mercado,...). Según el autor, es como si a alguien se le ocurriese preguntar sobre cuál de sus radios descansa una rueda.

Quizás por su alta visibilidad, frecuentemente se ha acusado a la publicidad de ser la principal culpable de generar necesidades inexistentes. Ya a finales de los años 50, Galbraith manifestaba su disconformidad con la publicidad diciendo de ella que su misión consistía en “crear deseos, en inventar necesidades que nunca existieron”. A mediados de los años noventa, diversos autores encabezados por Pérez Tornero (Pérez Tornero, 1992), seguían mostrando posturas críticas ante la publicidad todavía vigentes a día de hoy: la creación y promoción de una demanda artificial, la homogeneización de los productos, la fetichización de los objetos, la devaluación del comportamiento racional del público, la pérdida de la calidad debido a la masificación, la creación y proliferación de

⁷⁶ Ed. Cast.: (McLuhan, Comprender los medios de comunicación, 1996)

⁷⁷ Citado en Aprile, O. (2000). *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Paidós estudios de comunicación. Pág.17.

ritos sociales consumistas, la bipolarización injusta del consumo, la amenaza ecológica debido a los consumos excesivos y, por último, la perniciosa espiral de publicidad y consumo.

Ante estas críticas muchos son los autores que se han manifestado. A modo de ejemplo de las respuestas ofrecidas, incluimos a continuación la de Pat Steel, de la agencia Young & Rubicam, por considerarla un interesante ejemplo de defensa de la actual sociedad de consumo:

“La gente no necesita realmente estas cosas. La gente no necesita realmente el arte, la música, la literatura, la prensa, los historiadores, las ruedas, la filosofía,... todo lo que la gente necesita realmente es una cueva, un trozo de carne y, si es posible, fuego.” Pat Steel, citada en (Reeves, 1997, pág. 179)

Tanto si es considerada piedra angular de la economía como si se percibe como parte de un engranaje (entre otras muchas), lo que resulta indudable es que la publicidad es el principal camino a través del cual el fabricante puede “hablar” al consumidor (Hooper, 2004). Así, su auténtico papel en la actualidad es exactamente el mismo que el del primer agente de ventas contratado por el fabricante: comunicar un mensaje, crear una motivación de compra y distanciar su artículo de los competidores (o, como dicen los economistas, desplazar la curva de la demanda entre los productos).

“La publicidad es una actividad comunicativa mediadora entre el mundo material de la producción y el universo simbolizado del consumo, que permite que los anunciantes, merced al desarrollo de un lenguaje específico, creen demanda para sus productos, pudiendo no sólo controlar los mercados, sino incluso prescindir de ellos” (González Martín, 1996, pág. 204).

Los manuales universitarios de publicidad, por su parte, señalan las siguientes funciones como contribuciones exclusivas de la publicidad (Wright, 1971):

1. Es una guía para los consumidores y compradores de todo tipo, y en este sentido brinda información sobre bienes y servicios, precios, materiales, equipos y tecnología.

2. Reduce los costes de distribución al simplificar el proceso que implica la venta personal o reemplazándola totalmente.
3. Estimula la competencia y promueve la calidad mediante la clara identificación de las marcas y de los productos y distribuidores.
4. Añade valor a los bienes al facilitar tiempo, lugar y accesibilidad.
5. Publicita y promueve los incentivos, tanto materiales como culturales, de la sociedad democrática y libre empresa, estimulando el incremento de la productividad.
6. Facilita los recursos necesarios para que los medios de comunicación preserven su independencia de los gobiernos, de los partidos políticos y, especialmente, de otros grupos de poder e interés.
7. Finalmente, la publicidad estimula la reflexión y la acción respecto a asuntos y problemas sociales, sean estos nacionales o locales.

Fernando Valdés y Juan Ramon Plana (respectivamente, Presidente y Director general de la Asociación Española de Anunciantes, AEA), incluyen una actualización en la redacción de beneficios de la publicidad en el prólogo del *Libro a la Eficacia* del año 2008 resumiéndolos del siguiente modo:

“Por mucho que la publicidad cambie a lo largo de los años, sus beneficios siguen siendo claros: acerca información a los consumidores, enlaza oferta y demanda y contribuye en una sociedad democrática al desarrollo económico. La publicidad, asimismo, potencia la pluralidad de los medios, nos acerca precio, calidad, conveniencia o estilo, aporta valor y crea futuro. La comunicación comercial permite a las marcas competir por la lealtad y la confianza de los consumidores, permite a las empresas diferenciarse, motiva a la concienciación social y tiene una fuerza motriz de servicio público que nos ayuda a construir una sociedad mejor para vivir” (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2008b, pág. 12)

En relación al vínculo de la publicidad con la marca, John Steel (2000) sostiene que la publicidad ayuda a transformar los productos en marcas y, a su vez, las marcas

apuntalan el valor de la empresa, mantienen cuotas de mercado más altas y márgenes más amplios y oponen una barrera muy resistente a la entrada de la competencia.

A través de la publicidad se dan a conocer marcas nuevas, se transmiten nuevos enfoques de marca, se afianzan lazos de unión del público con marcas existentes, se genera credibilidad, confianza, valor (o todo lo contrario), se consigue que un producto se asocie con un perfil de persona concreto, se logra que el consumidor permita dar una oportunidad a una marca que hasta el momento no había entrado en su cesta de la compra,... La publicidad es, en definitiva, el vehículo principal del que dispone la marca para llegar al consumidor. Una herramienta clave para dar a conocer lo que la marca quiere decirle a su *target*. Un prescriptor que, a pesar de estar a distancia del punto de venta, persigue vender (aunque, como sostenía David Ogilvy⁷⁸, al mismo tiempo, deba ser capaz de generar valor de marca a medio y largo plazo). Puede decirse que mientras la distribución elimina la barrera física que existe entre empresa y consumidor, la publicidad elimina la barrera psicológica, esencialmente a través de dar a conocer masivamente la marca y sus atributos.

La publicidad es un arte vivo y subjetivo que precisa adaptarse a su ambiente, evolucionar. Y en su evolución histórica ha ido afianzando progresivamente su papel de creadora de marcas (más allá del producto, más allá del *divertimento* estético de la expresión publicitaria, focalizándose progresivamente en la importancia del mensaje). La publicidad, pues, no sólo es una gran creadora de modas para el consumidor final sino que ella misma ha seguido unas “modas” que la han llevado a situarse, en el día de hoy, como la gran aliada en la creación de marcas (Himpe, 2006). A modo de resumen, a continuación se describen las 10 etapas que establece el doctor Miquel Altarriba (2001, pág. 317) en la historia de la redacción publicitaria. En ellas se puede observar un claro movimiento desde la información de producto hacia la emoción de marca:

⁷⁸ “Cada anuncio es parte de la inversión a largo plazo en la personalidad de la marca”. Cita extraída del discurso de David Ogilvy en la *American Association of Advertising*, Chicago, 1955 y publicada en (Bassat, 1999)

ETAPAS DE INFORMACIÓN DE PRODUCTO

1ª etapa: *Producte Novetat: A partir de mitjans del S. XIX. Primers productes preparats i envasats, de marca, capaços de fer publicitat nacional.*

2ª etapa: *El producte és el millor: Sorgeix la competència i cal destacar que el producte és el millor, que no n'hi ha cap com ell.*

3ª etapa: *Per què és el millor?: Finals S. XIX (a partir 1880) La marca comença a tenir valor i és negoci per als botiguers. Necessitat d'argumentar. No es confongui. No es conformi amb menys. Neix el neguit pel rigor professional. Els anuncis necessiten una estratègia bàsica de plantejament.*

4ª etapa: *Reason why: (anys 20-30) Els arguments han de ser raons de compra, no n'hi ha prou en cridar l'atenció. L'interès i el convenciment han de néixer del propi producte. La Reason Why de C. Hopkins equival a individualitzar la marca..*

ETAPAS DE CRECIMIENTO PROGRESIVO DE LA IMPORTANCIA DE LA MARCA

5ª etapa: *La Copy Strategy: (mitjans de segle XX) La publicitat i les agències consoliden els serveis (iniciats als anys 30) però han de perfeccionar mètodes introduint un tractament del procés de l'elaboració de campanyes cada vegada més científic i menys intuïtiu. La copy Strategy és la definició i disseny d'un anunciant (Procter&Gamble) que avantposa el concepte d'eficàcia en els seus projectes. Es tracta d'un document a llarg termini per definir allò en què es convertirà la marca en la ment del consumidor. El seu contingut bàsic és:*

- La promesa bàsica o copy promise,
- La reason why o suport (si cal)
- La tonality

6ª etapa: *Unic Selling Proposition (USP). Als anys 50 Ted Bates proposa la USP (amb Roger Reeves com a gran defensor) propulsant que cada anunci ha de ser una proposta concreta, exclusiva, convincent i versemblant per al consumidor. La proposició neix de l'anàlisi del producte i dels beneficis que proporciona a qui l'usa, el secret és saber sintetitzar els resultats de l'anàlisi en una idea que s'ha de repetir insistentment.*

7ª etapa: *l'eix psicològic: els anys 40 i 50 sorgeix el concepte Creativity. El psicòleg i publicitari Alex Osborn planteja la teoria i tècnica del brainstorming i Ernest Dichter (psicòleg) dona a conèixer les seves investigacions sobre "les motivacions del consumidor". No creem necessitats sino que donem satisfaccions (no venem sabates, sinó peus bonics). Henry Joannis s'inventa la teoria de l'eix psicològic (motivacions i frens), basat en la noció de conflicte. Cal modificar actituds.*

ETAPAS DE EMOCIÓN DE MARCA

8ª etapa: *Brand Image: Uneix USP i Motivacions. (anys 60) El patrimoni d'un producte és la seva marca.*

9ª etapa: *Personalitat de marca: La recessió dels anys 70 significa altra vegada el moviment pendular del soft al hard selling i la plena conscienciació que s'han de ponderar els resultats de les campanyes. El nord de les estratègies és el positioning i s'afina més l'orientació dels missatges amb una cada vegada més delimitada segmentació dels targets.*

El problema no és ser el millor sinó distingir-se dels altres (Jack Trout/Al Ries). El marketing no és una guerra de productes sino de percepcions. A Espanya la dècada dels 80' és la de la plena febre del Brand Image.

10ª etapa: *Reputació de Marca. Top of Mind. El més important és la percepció que el consumidor té de la marca. Imatge vs. Reputació. Condicions necessàries: implicació/ credibilitat/ convenciment. La publicitat es basa en els valors de la marca.*

Actualmente la publicidad integra más que nunca en sus funciones la necesidad de generar valor para las marcas (Sharp & Wind, 2009). Gracias a la publicidad una marca puede no solo “ser” sino “ser valorada por”. Cada detalle de la comunicación tiene el papel de aportarle valor a la marca. La publicidad ayuda en la configuración de calidad percibida y una de sus funciones clave es la capacidad de acercamiento, de superación de distancias emisor-receptor, la creación de un “nosotros” o mejor dicho, de una “actitud nosotros” capaz de superar la dualidad cliente/empresa para poner a ambos agentes en el mismo lado (Gómez Jiménez, 2002).

Hace ya cuarenta años, Leo Bogart comentaba dos requisitos básicos que debía cumplir la publicidad: tratar de diferenciar el mensaje ofrecido del producto y conseguir la cantidad suficiente de impactos en el consumidor para poder llegar a persuadirle (Bogart, 1972)⁷⁹. Hoy en día ambos requisitos siguen vigentes (diferenciación y repetición) pero cobra más importancia que nunca que el mensaje pueda transmitir no sólo atributos diferenciados de los productos sino que pueda ayudar a la construcción de marcas sólidas.

Las agencias de publicidad trabajan diariamente junto a los anunciantes/fabricantes en la labor de crear y mantener marcas que generen valor, en la búsqueda y revisión constante de cuál debe ser el mensaje adecuado a transmitir por las marcas y, sólo tras definir el contenido, las agencias pueden trabajar en la forma de transmitirlo, en la materialización final de un “anuncio” que refleje qué es la marca y qué ofrece. Este “anuncio” cada día puede adquirir más formas de presentación puesto que la aparición de nuevos puntos de contacto y formas de comunicación de la marca con su posible consumidor/público se encuentra en plena efervescencia. Tradicionalmente hablábamos de ATL (*Above The Line*) cuando nos referíamos a grandes medios y de BTL (*Below The Line*) cuando hablábamos de acciones más directas pero a fecha de hoy (a

⁷⁹ En referencia a la repetición, el autor cita la opinión realista de de Herbert Krugman (gran teórico de psicología del consumidor) según la cual la respuesta emocional a la repetición depende de qué es lo que se repite: “(...) Krugman concluye que algunos anuncios de TV son más propensos que otros a una disminución de la efectividad a lo largo de repetidas exposiciones. En la acometida de una serie de repeticiones luchamos contra la eficacia significativa de los nuevos estímulos, el placer de la novedad o la satisfacción de la curiosidad. Si la repetición continua, el objeto se beneficia de una sensación de familiaridad consciente, mejora la respuesta. Pero llega un momento en que el objeto es ya familiar y toda ulterior repetición conduce a una pérdida de poder asociativo, una des-diferenciación de la percepción y, molestia, saciedad o adaptación negativas. En resumen, una pastilla de menta después de la comida es buena, dos, mejor, pero la vigésima da asco.” (Bogart, 1972, págs. 156-214)

pesar de que éstos siguen concentrando la mayor parte de las inversiones), debemos hablar también de nuevos acercamientos de la marca a través de acciones en la calle (*street marketing*), en cualquier otro lugar público o privado que frecuente el público (*ambient*), comunicación directa en un medio tan personal como el teléfono móvil (*Mobile marketing*), contenidos informativos o de entretenimiento que cuentan con una marca como emisor (*Branded Content*), opiniones de prescriptores en redes sociales (*bloggers, youtubers*), etc. Y, a parte de todos estos acercamientos voluntarios de la marca al consumidor, un gran número de puntos de contacto involuntarios hablan de ella cada día: personas que exhiben logotipos, comentarios acerca de las marcas en diversos *blogs*, en Facebook, en Twitter,... noticias generadas en los medios de comunicación en las que se alude directa o indirectamente a una marca (por ejemplo, casi en todas las noticias publicadas acerca de la obesidad infantil se incluye la fotografía de un Donuts, con el consiguiente perjuicio a la marca que ello conlleva), etc.

Es importante destacar, como señala Cheverton (2007), que existe una diferencia entre publicidad y publicidad de marca. La publicidad trata de llamar la atención, de dar un empujón a las ventas, de informar sobre una oferta,... mientras que los anuncios de marca intentan construir y comunicar la definición de la marca, su esencia. Es posible que ambos objetivos puedan ser conseguidos al mismo tiempo pero no se puede dar por hecho que simplemente por mencionar el nombre de la marca se construya de ella la imagen deseada. Como cita el autor, la filosofía promocional de “si arrojo bastante barro a una pared, algo quedará” (Cheverton, 2007, pág. 164) no tiene lugar en el proceso de construcción de marca.

Al igual que en el mercado de vehículos para el desplazamiento físico de las personas la publicidad puede hacer llegar la marca al consumidor desde un Ferrari, desde un Rolls&Royce, desde un Hummer, desde un Ford Fiesta de hace 30 años, desde una Harley Davidson, desde una Vespa, desde una bicicleta, desde un patinete, etc. Las formas de acercamiento cambian en función de los objetivos que cada anunciante tenga para sus marcas pero, además, en función del público objetivo, del entorno socio-económico en el que se esté operando y, en gran número de ocasiones, en función de la profesionalidad de los responsables de cada marca (tanto desde el punto de vista del anunciante como desde el de la agencia de publicidad). En el libro *Cómo evaluar su publicidad* (Soriano, 1988) se incluye una interesante “Advertencia necesaria”:

“Únicamente cuando a la publicidad de una empresa se la conciba como una actividad fundamentalmente de marketing, integrada de manera armónica y coherente con los demás elementos del marketing mix realmente podremos decir que la misma constituye una inversión que pagará con creces la empresa. Pero, mientras se la vea como una simple acción de “hacer algunos anuncios porque todo el mundo los hace” en base a la intuición del anunciante o de la agencia, sin ningún tipo de análisis, estrategia, plan formal que los sustente, definitivamente estaremos ante un gasto más de la empresa, no solo irrecuperable sino totalmente improductivo. Y ninguna empresa está para hacer gastos improductivos. Ninguna.” (Soriano, 1988, págs. 121-122)

Desde hace décadas la estrategia ha tomado una importancia crucial (y progresiva) en la publicidad. Hoy en día, cuando la búsqueda de la eficacia de la publicidad es el principal objetivo de la mayor parte de acciones realizadas bajo esta disciplina, es imprescindible conocer qué significa la estrategia publicitaria y su fruto resultante, la publicidad estratégica... y eficaz.

7.2. La publicidad estratégica... y eficaz

Actualmente el consumidor debe ser motivado por una idea sólida que le lleve a elegir el producto y esta idea sólida se encuentra frecuentemente más allá del mismo producto, en la marca. Este es el motivo por el que hoy en día es tan importante construir marcas poderosas y, para ello, es fundamental conocer al consumidor y su evolución, diferenciar el producto propio del resto de los competidores, saber moverse en un mercado complejo y lograr satisfacer a una clientela cada vez más exigente. Para resolver todos estos problemas, según expone Giquel (2003), es preciso contar con la solidez conceptual que otorgan las buenas estrategias, buenos planteamientos y promesas que harán que una marca perdure durante años. La concepción de una buena estrategia está en la base de la construcción de una sólida imagen de marca.

Norman Berry, quien fue Presidente Ejecutivo de Ogilvy&Mather en NY y Director Creativo mundial de la compañía, definía la estrategia de una forma clara y entendedora:

“(...) Empezamos haciendo un balance de la situación de partida de nuestra marca en su entorno actual: quiénes son sus consumidores, qué piensan, sienten y creen de nuestra marca, quienes son nuestros competidores, cómo se comportan, etc. A ESO LE LLAMAREMOS PUNTO A.

Luego decidimos y elegimos la situación objetivo a la que queremos llevar nuestra marca en un plazo de tiempo determinado: quienes deseamos que sean nuestros consumidores futuros, qué deseamos que piensen, sientan y crean de nuestra marca, cómo queremos ser comparados con nuestra competencia, etc. A ESO LO LLAMAREMOS PUNTO B.

¿Qué es la estrategia?

Es el camino que elegimos para conducir la marca a un punto distinto del actual. O más todavía, es el mapa de carreteras que explica cómo iremos del punto A al punto B.” (Ogilvyone, May 2014).

Actuar estratégicamente es pues:

- Conocer cuál es el punto A
- Decidir cuál debería ser el punto B
- Explicar qué deberemos hacer para llevar a la marca del punto A al punto B.

El término estrategia procede del mundo militar y significa, según explica Miquel Altarriba (2001), la sistemática planificación y ejecución de una acción de guerra con el objetivo de vencer al adversario valiéndose de los medios disponibles. En la antigüedad griega el estratega (*strategos*) era el jefe del ejército (*stratos*: ejército; ago: conducir), persona versada en estrategia. Se concebía como el arte de proyectar y dirigir grandes movimientos y operaciones militares (Coromines, 1992). Hoy en día, a pesar de que han pasado varias centurias, la utilización de la palabra estrategia en comunicación mantiene la esencia semántica original. A través de la estrategia el comunicador trata de vencer al adversario, la competencia, valiéndose de los medios disponibles, los puntos de contacto que la marca puede establecer con su público.

El concepto de estrategia llegó a la publicidad a principios del S.XX. Uno de los primeros publicitarios que asoció la estrategia con la publicidad fue Prat Gaballí. En una conferencia ofrecida ante la Junta de Comercio de Barcelona en 1915 y, dos años más tarde, en su libro *Una nueva técnica: la publicidad científica*, Gaballí sostenía que había nacido una nueva publicidad, la “publicidad científica”, que era aquella que siguiendo los más modernos métodos psicológicos de estudio racional del mercado, de organización de campañas y de esfuerzo creativo, lograba ser eficaz y provocar en el consumidor la decisión de compra (Montero, 2010).

Pocos años más tarde, en 1923, Hopkins escribió el libro *Publicidad Científica*, en el que titula el capítulo XII “*Estrategia*”. Si bien aquí no hacía una explicación detallada de lo que es una estrategia en publicidad, sí mencionaba varios aspectos importantes, por ejemplo que “la publicidad se parece mucho a la guerra, salvo en lo que se refiere a sus horrores. Y también, si se prefiere, a una partida de ajedrez. Normalmente no tenemos más que tomar las posiciones del contrario o quedarnos con su negocio” (Hopkins, 1980, pág. 77) .

Merecen también mención otros tres grandes nombres que contribuyeron al desarrollo de la estrategia en publicidad:

- K. Popper, a quién se le considera el introductor de las estrategias metodológicas en las ciencias sociales. En su libro *La lógica del descubrimiento científico (1934)* preconiza el necesario avance del conocimiento experimental si se siguen ciertas reglas y se formulan unas estrategias metodológicas fijas, predecibles y predeterminadas (Giquel, 2003).

- L. Bogart (1972): apoyando el pensamiento científico de Hopkins, sostenía la gran importancia de los procesos de investigación que se empezaban a desarrollar en publicidad afirmando que éstos permitirían que las estrategias se basarían en evidencias y no exclusivamente en la intuición “La ciencia puede transformar juicios anteriormente basados en el arte o en la intuición” (Bogart, 1972, pág. 13)

- R. Leduc quien, a finales de los años 60, se refería a la estrategia como el eje publicitario, al que definió como: “La idea esencial que se intenta transmitir. El *eje* proporciona todos los elementos que van a servir en la construcción de la realidad psicológica del producto, es decir, en su representación en la mente del público al que se quiere convencer” (Leduc, 1986, pág. 17).

En los años cincuenta, se empieza a criticar en el sector la publicidad “vacía”. Lo deseable es “*a good simple idea*” y el planteamiento de la creatividad publicitaria empieza a construirse en torno a la *reason why* y la *Unique Selling Proposition (USP)*. Son varios los autores (Herreros Arconada, 1995) que en esta época empiezan a escribir sobre la

importancia de encontrar la “diferencia interesante” (Durkee) y del “valor añadido” de un producto (Meyer).

En la década de los setenta la estrategia entra definitivamente en juego (Altarriba, 2003), dándose el paso definitivo del foco en el producto a la importancia de la marca. En un entorno de recesión económica (crisis del petróleo y desintegración gradual de los mitos socioculturales tras el mayo francés) los anunciantes empiezan a hacer marketing con mayor seriedad y son más fieles a sus objetivos. La agencia J. Walter Thompson empieza a trabajar con su *Plan T* (Cheverton, 2007), un concepto que consideraba que una marca era como una síntesis de trabajo, pensamientos y proyecciones emocionales (siendo estas últimas lo más importante). Una marca era algo sobre lo que uno sabía, algo sobre lo que uno era capaz de exponer argumentos que creía ciertos y que engendraba sentimientos y emociones que iban más allá del producto o incluso de su USP. El posicionamiento del producto junto a la imagen de marca es lo que realmente importa en ese momento.

A partir de los años ochenta la importancia de la creación de marcas empieza a extenderse más allá de los profesionales de las agencias de publicidad. Las empresas empiezan a advertir que sus marcas son su principal activo. Hasta dicho momento las agencias de publicidad eran las responsables de crear las marcas a través de una creatividad cada vez más estratégica y las empresas, que ya contaban con departamentos de marketing, centraban sus esfuerzos en las otras variables del marketing mix (velando, por supuesto, por la coherencia de sus marcas).

Es entonces, hace poco más de 30 años cuando el sector empieza a enfocarse claramente hacia la estrategia de marca. No sólo las agencias de publicidad establecen métodos y herramientas para trabajar estratégicamente con las marcas de sus clientes sino que aparecen otros actores en juego (como las consultoras de marca, los departamentos de comunicación en el interior de las empresas o grandes figuras en el entorno profesional y académico) que también vuelcan sus esfuerzos en estudiar, comprender y ayudar a crear o a sostener las marcas.

Según Henri Joannis (1996), la estrategia publicitaria nace de la estrategia de marca pero es diferente a ella porque se define en función de la asignación de medios publicitarios, por los segmentos de mercado sobre los que se va a ejercer la acción publicitaria, por los objetivos perseguidos en estos mercados, por un presupuesto y por un calendario. Otro autor, John Lyons (1987), entiende que la estrategia aplicada al campo de la publicidad es como un mapa de ruta que señalará la dirección que debe tomar la campaña publicitaria, y cita:

“A carefully designed plan to murder the competition. Any premise that lacks a killer instinct is not a strategy. Any premise that doesn’t reflect or include a consumer’s crying need is not strategy. Any premise embalmed in stiff, predictable language is not a strategy. Any premise that addresses the whole world, women 3 to 93, is not a strategy. Any premise interchangeable with that of another product is not a strategy” (Lyons, 1987, pág. 124)

Dicho de otro modo, para la publicidad, la estrategia es el planteamiento de cómo se va a comunicar la solución a una necesidad o problema que presenta un producto, un servicio o la imagen de una compañía (Rom, Domingo, & Altarriba, 2013). La estrategia es la forma en la que se plantea cómo vender un producto o una marca, no las palabras y las imágenes que se utilizarán para conseguirlo (Ambler, 2000). Para llegar al enunciado final (la publicidad estratégica) habrá sido necesario pasar por un proceso de análisis de variables para el que es sumamente útil recurrir al procedimiento que se conoce como *“Las diez ‘Pes’ de la estrategia publicitaria”* (Soriano, 1988) y que se obtiene con las *‘pes’* iniciales de las diez palabras clave de dicho proceso:

Tabla 30. Las diez “Pés” de la estrategia publicitaria a parte del posicionamiento. Fuente: Soriano, C. (1988). *Cómo evaluar su publicidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Págs. 73-77.

- 1.- **PROBLEMA:** ¿Qué problema resolverá el consumidor con el producto? (necesidad del consumidor cuya satisfacción se le plantea como un problema a resolver).
- 2.- **PÚBLICO:** ¿A qué clase de personas nos dirigiremos? ¿Cuál es nuestro público objetivo? (características socioeconómicas, edad, sexo, niveles y actitudes de vida, hábitos de uso o consumo del producto, patrones de comportamiento, aspiraciones,...).
- 3.- **PRODUCTO:** Descripción completa y detallada del producto o servicio (ingredientes, características técnicas, funciones,... tomando en consideración cómo será percibido por el consumidor en el proceso de su uso. TODO lo que pueda decirse sobre él, tanto lo positivo como lo negativo).
- 4.- **POSICIÓN:** ¿Desde qué posición nos vamos a dirigir al consumidor? ¿somos una empresa sofisticada, altamente tecnológica, cosmética, preocupada por la salud, innovadora, solida por nuestra experiencia, fiable, farmacéutica,...? O, de las distintas posiciones que podemos asumir, cuál de ellas vamos a utilizar para este producto en particular.
- 5.- **PLATAFORMA** ¿Qué plataforma de comunicación utilizaremos? Supone: señalar los medios a utilizar, cobertura de mercado deseada,... en función del público objetivo previamente definido.
- 6.- **PRIORIDAD:** ¿Qué es lo más importante que tenemos que decir sobre el producto en sí? De todos los atributos que posee, cuál es el principal en función de las características del mercado al que nos dirigimos.
- 7.- **PROMESA:** De los varios posibles beneficios que ofrece el producto, ¿cuál o cuáles debemos destacar? La exacta definición de la promesa debe cerrar el ciclo lógico de elaboración de un mensaje publicitario: PROBLEMA- PRODUCTO- BENEFICIO- SOLUCIÓN DEL PROBLEMA- PROMESA PUBLICITARIA.
- 8.- **PRUEBA:** ¿Qué pruebas ciertas podemos aportar para demostrar que el beneficio prometido es real? ¿Por qué el consumidor debe confiar en que el producto real y efectivamente le aportará un beneficio? Este es el punto conocido en inglés como Reason why.
- 9.- **PRESENTACIÓN:** ¿Cuáles serán las líneas generales para la ejecución del mensaje? ¿Qué tono y ritmo deberán caracterizarlo? ¿Qué demostraciones de beneficios o usos del producto deberán necesariamente aparecer? Etc.
- 10.- **PUNTO DE DIFERENCIA:** ¿Qué elementos utilizaremos para diferenciar claramente nuestro mensaje del de la competencia? ¿Cómo lograremos que el consumidor recuerde nuestro mensaje de manera distintiva y al mismo tiempo se sienta motivado a adquirir nuestro producto?

Finalmente, como parte esencial de la estrategia de marketing, la estrategia publicitaria deberá contener y proyectar claramente una undécima “P”, el Posicionamiento definido para la marca (o el producto).

Según comentan Rom, Domingo y Altarriba (2013), a lo largo de los años anunciantes y agencias han incorporado la estrategia en sus procesos en un esfuerzo por teorizar y sistematizar un método de trabajo, con el objetivo de conseguir una publicidad eficaz. Hoy en día, en medio de un contexto caracterizado por la incertidumbre, las dinámicas cambiantes y la complejidad, la estrategia se convierte, más que nunca, en el eje central del proceso de comunicación publicitaria.

“El mercado social, económico y publicitario de antaño se disipa. Vivimos tiempos líquidos en los que la incertidumbre sobre el negocio publicitario y la creatividad está en plena transformación y donde todos los actores, profesión y academia, deben responder y adaptarse al intenso ritmo al que se mueven las marcas y la vida” (del Río & Sánchez, 2011, pág. 58)

Soriano (1988) realiza una recopilación de las principales ventajas que se obtienen basando la publicidad en un método de trabajo estratégico. En palabras del autor, si realizamos un exacto análisis de nuestro mercado a fin de determinar qué tipo de publicidad debemos hacer en función de los objetivos de marketing y posteriormente cumplimos con los pasos de análisis necesarios hasta lograr un enunciado de estrategia publicitaria correcto, obtendremos cinco ventajas clave:

Tabla 31. Principales ventajas de basar la publicidad en un método de trabajo estratégico. Fuente: Soriano, C. (1988). *Cómo evaluar su publicidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Págs. 73-77.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a) Tendremos más posibilidades de lograr un mensaje publicitario valioso y, en consecuencia, eficaz. b) Se ahorrará una gran cantidad de tiempo en las labores con la agencia ya que esta tendrá guías de trabajo claras y precisas para desarrollar sus labores c) Será mucho más fácil tomar una decisión (rechazo o aprobación) respecto a las ideas creativas d) Se establece una relación de trabajo más armónica con la agencia, ya que todos tienen objetivos y estrategias claramente definidos e) El trabajo posterior se simplifica de manera importante y con mayor seguridad de éxito, ya que con una estrategia publicitaria clara y bien cimentada, las estrategias creativa y de medios se obtienen como resultado lógico. |
|---|

La labor estratégica en publicidad debe poder concretarse en un mensaje estratégico que contenga un argumento de venta o de persuasión claramente definido. Después de la definición de la estrategia, este argumento constituye el punto más importante de todo el proceso publicitario, alrededor del que girará toda la ejecución publicitaria. El propósito de dicho mensaje es el de dejar claramente establecido en la mente del consumidor el objetivo estratégico del producto o marca de forma que sea suficientemente significativo y suficientemente distintivo y propio del producto o marca para lograr que el consumidor lo perciba de manera diferente a los de la competencia. Existen tres condiciones básicas para que el mensaje sea eficaz (Soriano, 1988):

Tabla 32. Los tres condicionantes del mensaje publicitario eficaz. Fuente: Soriano, C. (1988). *Cómo evaluar su publicidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Págs. 85-90.

SIGNIFICACIÓN: para que un mensaje tenga significación es necesario que transmita un contenido valioso e importante para el consumidor. Debe ser capaz de responder a la permanente pregunta: en ese producto/marca, ¿qué hay de importante para mí? Si puede responder a ella, el mensaje atraerá su interés y en consecuencia su atención porque los consumidores no están interesados en los productos o servicios en sí sino en lo que éstos pueden hacer por ellos, es decir, la capacidad del producto o servicio para satisfacer una necesidad. De este modo, la significación del mensaje debe ser establecida pensando únicamente en el consumidor. En otras palabras, no es lo que nosotros deseamos decir del producto sino lo que el consumidor desea oír sobre el producto.

CRECIBILIDAD: Un argumento de venta creíble es aquel “que está abierto al desafío” y, sin lugar a dudas, la credibilidad constituye el punto crucial del argumento, es decir: su capacidad para dejar al consumidor convencido que cuanto decimos es cierto. En mercados altamente competitivos en los que todos los productos que intervienen “ofrecen lo mismo”, esta condición del mensaje se hace sumamente importante y es la que puede determinar el éxito o el fracaso del mismo. A este respecto existe un amplio consenso entre las multinacionales que desarrollan un marketing altamente apoyado en la publicidad y que se resumen en las siguientes recomendaciones para permitir elevar el nivel de credibilidad de sus mensajes:

- a) Dé una razón lógica para sustentar su argumento (justificar el beneficio).
- b) Esa razón lógica debe ser lo más concreta posible.
- c) Use demostraciones (teniendo en cuenta que lo que al consumidor le interesa es lo que el producto o servicio puede hacer por él, no el producto o servicio en sí mismo).
- d) Utilice testimonios, siempre y cuando sea posible y existan aquellos personajes que realmente eleven la credibilidad del mensaje (no usarlos por usarlos o por ser muy populares).
- e) Céntrese en argumentos reales.
- f) El enfoque, la presentación de producto debe ser natural.
- g) El argumento de ventas debe surgir del propio producto (las cualidades del producto deben ser suficientemente válidas para provocar el interés y posterior convencimiento del consumidor. Si eso no es factible, existe algún fallo en la concepción del producto que no podrá ser compensado por la publicidad. Así como una mala publicidad puede matar un buen producto, no existe nada peor para un mal producto que una buena publicidad (el sentimiento de decepción se multiplica y el rechazo se produce con mayor rapidez y fuerza).
- h) Capitalice aquellas cualidades positivas del producto que los consumidores puedan percibir rápidamente (evite cualquier intento de crear un interés artificial hacia su mensaje presentando situaciones, argumentos, temas, etc. que no tengan una relación lógica con el producto).

ESTIMULACIÓN: Su mensaje debe ser capaz de provocar un deseo de acción en el consumidor, es decir, una disposición positiva a la compra. Es importante no caer en dos posibles trampas en la búsqueda de un estímulo poderoso: a) no introducir factores de diferenciación en el mensaje simplemente por diferenciarnos de los demás, sin que exista una justificación lógica y válida para ello; b) que el deseo de motivación haga perder de vista el significado y la credibilidad del mensaje.

Rom, Domingo y Altarriba (2013) sostienen que la evolución histórica de la publicidad ha demostrado que la inteligencia estratégica y la creatividad son dos factores clave en la creación de los mensajes publicitarios y que, en consecuencia, la investigación estratégica se hace imprescindible en cualquier agencia de publicidad. En palabras de Altarriba:

“Probablemente, todos los anunciantes y todas las agencias estarían de acuerdo que sin estrategia la publicidad surgiría del mundo del absurdo, ahora bien, el concepto de estrategia no es claro ni es lo mismo para todo el mundo. Para algunos consiste en una frase que resume el mensaje; para otros son trece páginas en las cuales se precisa el posicionamiento; para otros señala a quién hay que hablar, cuándo, dónde y con qué efecto y, aún para otros, define el beneficio o la promesa. Siempre hay algo de todo esto pero jamás la misma cosa, lo vemos en las plataformas creativas de las grandes agencias” (Altarriba, Què dir, a qui i per què?, 2005, págs. 78-79).

Hoy en día, la aportación estratégica es uno de los factores clave en la valoración que los anunciantes hacen de su agencia creativa (ya sea agencia de publicidad o agencia digital), ocupando un lugar muy destacado entre las características de la Agencia “Ideal”, con una ponderación en pleno crecimiento.

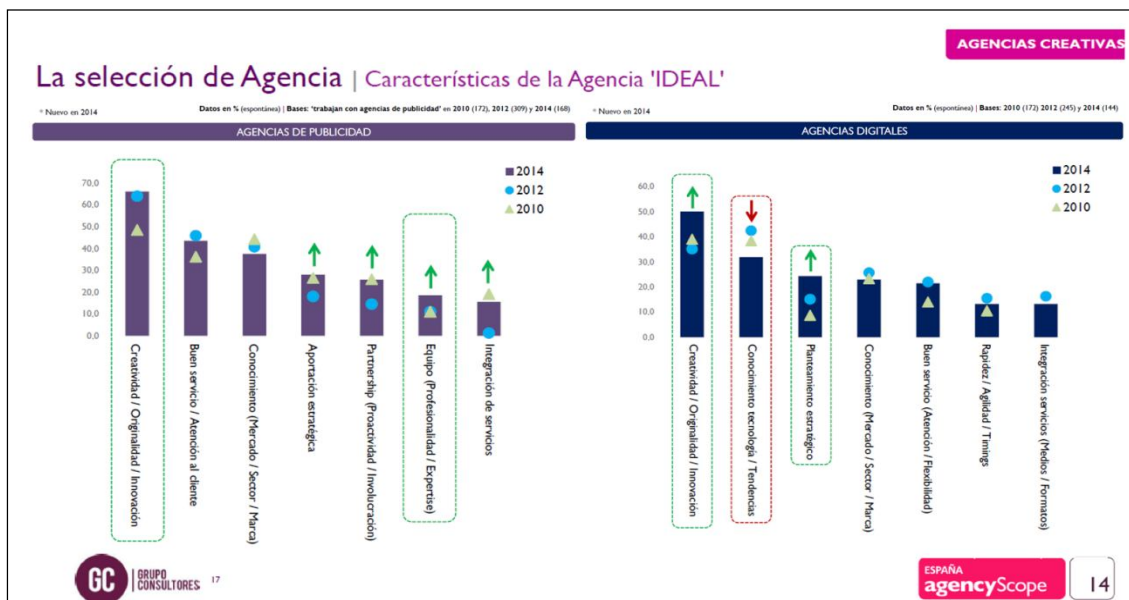


Figura 54. Características de la agencia “Ideal”. Valoración de los anunciantes. Fuente: Grupo Consultores. AgencyScope 2014 (Grupo Consultores, 2015)⁸⁰

La valoración de la aportación estratégica está íntimamente ligada con el objetivo de obtener una comunicación eficaz. De eso no hay duda. De lo que sí parece haber duda en los últimos años es de lo que puede considerarse la eficacia en comunicación en sí misma...

⁸⁰ Grupo Consultores. *AgencyScope* España 2014. 19ª Edición. Presentación a la Prensa del Sector. 10 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.grupoconsultores.com/spa/files/agencyscope14.pdf>

La eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Real Academia de la Lengua Española, 1992) y, aplicado a la comunicación persuasiva, dicho efecto radica en lograr los objetivos de comunicación (Muñoz J. , 2004). De este modo, la eficacia de la comunicación no se define como término autónomo, con parámetros concretos, sino como concepto vinculado a unos objetivos pre-establecidos, que generalmente consisten en (Rossiter & Percy, 1997):

- Conseguir que la audiencia vea, escuche o lea nuestra publicidad.
- Lograr acceder a la mente del receptor, limitada en la capacidad de procesamiento de numerosos estímulos y reactiva ante abusos comerciales.
- Lograr los efectos deseados sobre la memoria y posicionar la marca en su mente.
- Persuadir al consumidor como antecedente de la compra o uso del producto anunciado.

En los últimos años estos objetivos parecen haberse multiplicado, atomizado y prácticamente sustituido por otros “logros” de alcance más directo, cuantificable y cortoplacista. La “fiebre” por la medición (Devon, James, Brown, & Hilton, 2014) y el auge de nuevas métricas, especialmente vinculadas a los nuevos puntos de contacto con el consumidor desde el entorno *online*, abren nuevas perspectivas que a menudo perturban el auténtico objetivo de toda empresa y el principal representante de la eficacia en comunicación hasta hace poco tiempo: contribuir a alcanzar un beneficio sostenible en el tiempo (Sasser, Koslow, & Kilgour, 2013).

Además, el concepto de eficacia en sí mismo no se vincula necesariamente a algo positivo, determinante o indispensable. Probablemente por este motivo, en el ámbito profesional se ha empezado a hablar del término *eficiencia* (que busca cumplir los mismos objetivos, las mismas metas propuestas por la empresa pero pensando en los recursos que son usados para ello). La eficiencia busca minimizar costes, tiempo, recursos humanos o cualquier otro elemento que haya que invertirse en el trabajo.

En un escenario cambiante, donde la relación anunciante-marca-consumidor es totalmente distinta a la de hace cinco años, donde la estrategia, creatividad y presencia en medios han de ser más innovadoras que nunca, donde las necesidades cortoplacistas de

los anunciantes parecen imperar sobre el pensamiento a largo plazo... ¿Cómo se determina la eficacia? ¿Es repercusión? ¿Ventas asociadas a una acción concreta? ¿El uso innovador de un soporte? ¿Desarrollar una política correcta de comunicación en redes sociales? ¿Se prioriza como eficaz la comunicación que obtiene resultado inmediato?, ¿Qué tipo de resultado se considera eficaz, el medible con *likes*, el medible con ventas,...?, ¿Cómo afecta a largo plazo la preocupación por alcanzar un alto ROI con cada euro invertido en comunicación, sabiendo que el ROI suele parecer mayor cuando las inversiones son menores?

El debate está servido. Y la confusión acerca de lo que se considera eficacia en comunicación, también:

¿Qué es la eficacia publicitaria?⁸¹

“Para nosotros, paradigmáticos representantes del marketing emocional, nuestro objetivo no es tanto ofrecer a la gente lo que supuestamente quiere sino hacerla sentir lo que quisiéramos que sientan. Para ello optamos por una definición amplia de nuestra estrategia de comunicación que trasciende la mera herramienta publicitaria, por muy emblemática que dicha herramienta siga aún siendo. Desde esta perspectiva la efectividad de nuestras campañas (en el sentido de "campaigning", de "campaña política") la medimos en función de la "intención de voto" que nos genera y de la "valoración" de nuestras marcas-candidatos".

Marcos de Quinto
Responsable Mundial de Marketing de Coca-Cola

“Eficacia. Tiene algo de asombroso que le dediquemos un festival a la eficacia. Como si hubiese que recordar que ese es el único sentido de lo que hacemos. De alguna manera indica hasta qué punto nuestra nefasta tendencia a compartimentar acaba deformando la realidad de un modo casi grotesco. Nuestro trabajo debe producir resultados, y si no lo hace perdemos a nuestros clientes y nuestra reputación. Es para lo que se nos paga, es por lo que trabajamos. Antes, ahora y en el futuro. Somos vendedores. Que en algún momento lo hayamos olvidado está en el origen de casi todos nuestros males, que no son pocos”.

Toni Segarra
Vicepresidente y Director Creativo de *S,C,P,F...

“La condición necesaria para conseguir Eficacia Publicitaria es que el mensaje llegue al destinatario y que exista recuerdo de ello, que impacte; la condición suficiente es que le persuada favorablemente hacia el mensaje emitido, pudiendo hacerle variar su comportamiento habitual. Esta definición de la esencia de la Eficacia, es tan universal que no se ve influida por un escenario tan cambiante como el actual. Una cosa muy distinta, es la manera de conseguir que un mensaje

⁸¹ Qué es la eficacia publicitaria. Consulta a los profesionales de la industria publicitaria española para analizar cómo ha evolucionado el concepto. (24 de Octubre de 2013). *El Publicista*. Obtenido de http://elpublicista.c2csoluciones.com/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=17954&PHPSESSID=4650fc8cdac59118381f3fc4dcc6a667 (recuperado el 12 de Febrero de 2015).

sea eficaz, en el contexto actual de tantos cambios, explosión del fenómeno digital, atomización de soportes publicitarios, saturación de mensajes,... Y aquí si hace falta adaptarse y redefinirse”.

Lluís Fatjó-Vilas
CEO de TNS España y Portugal

“Yo definiría la eficacia publicitaria hoy en día como la capacidad de conectar con el consumidor. Ya no se trata de crear o planificar campañas que generen recuerdo, notoriedad, ni tan siquiera ventas a corto plazo, sino de entablar una conversación y una relación a medio-largo plazo con nuestro comprador-consumidor . De hacerle fiel a nuestra marca y a nuestro universo. Los motivos ya no son sólo comerciales y como tal no se miden en esos términos, sino que tienen que ver con la identificación con unos valores, con un estilo de vida, con que ese consumidor se sienta parte de nuestra marca y la proclame como el mejor embajador. La eficacia publicitaria hoy en día se mide en conseguir adeptos o fans a nuestra marca, fieles que transmitan nuestro mensaje pero desde su punto de vista y su propia vivencia”

Susana Ibáñez
Directora de Marketing Publicitario de Conde Nast

“(...) En un contexto donde la oferta de productos y servicios es cada vez más dilatada, ser eficaz en términos de publicidad no es otra cosa que ser capaz de destacar y diferenciarse de los demás, siempre y cuando el consumidor lo perciba como tal. De nada sirve una gran inversión en medios si el mensaje no llega a los consumidores”.

Fernando Nicolás
Director de Marketing y Comunicación de Rastreator.com

“(...) Ser eficaz es llegar a tu meta igual que ser eficiente es llevar a cabo una tarea determinada (sea importante o no) de la manera más económica posible. Y esto en nuestro contexto económico publicitario y de comunicación ser eficaz es alcanzar los objetivos propuestos: ventas, imagen, comunicación. Pero a mí me gusta decir, trabajemos en productos o servicios, la contribución de nuestros trabajos finalmente se mide y repercute en las ventas. La eficacia no es más que conseguir que la caja registradora suene. Y ese sonido viene del intercambio del dinero por valor. Y el valor que recibe el cliente tiene el sonido y el color del dinero. No debemos olvidar nunca que los clientes de nuestros clientes y también nuestros propios clientes son el activo económico con más valor, su cuidado está indisociablemente unido a la eficacia comercial”.

José María Sanabria
CEO de GroupM España

“Eficacia = Soluciones *ad hoc* donde cada marca y cada anunciante son únicos. Ser eficaz es ser especialista. Hay que ser expertos en dar soluciones Ad hoc para cada cliente y cada proyecto, porque sólo así conseguimos el éxito de una campaña, al ser capaces de crear un vínculo emocional entre la marca y el consumidor”

Elena Rodríguez
Directora de Servicios al Cliente en Equimedia

“Hoy día la eficacia es la condición necesaria de toda comunicación, pero además hay que conseguir los objetivos de la comunicación de forma más eficiente, al menor coste posible, optimizando y mejorando los resultados continuamente, consiguiendo un Live ROI. Hoy, más que nunca, debemos hablar de Premios Eficiencia”.

David Esquinas
Director de recursos estratégicos y comunicación de Optimedia

La definición de eficacia muestra tener sus límites desdibujados. Por ello, según se introducía al inicio del presente trabajo de investigación, se profundizará en el estudio de qué parámetros tienen las campañas que han sido reconocidas por un jurado profesional, multisectorial y objetivo (ajeno a las propias campañas) como las más eficaces de España durante los últimos años, con la intención de ver cuáles son dichos límites (capítulo 9).

Sin embargo, de lo que, como decíamos anteriormente, no hay duda alguna es de la importancia de aplicar la estrategia a la marca, a la comunicación, a la publicidad. Aplicando (bien) la estrategia a la publicidad se consigue publicidad estratégica que, como explica Orlando Aprile (Aprile, 2000), es como el gato de Cheshire: desaparece poco a poco empezando por el extremo de la cola, pero la ancha sonrisa permanece flotando en el aire aun cuando la cabeza ha desaparecido. Y para poder realizar y aplicar la estrategia a la publicidad, las agencias se han valido históricamente de distintas herramientas o ayudas. A continuación se incluye la principal de ellas, la herramienta que debe recoger todo el contenido estratégico de la marca de la forma más simple y clara posible: el *brief* creativo.

7.3. Herramientas estratégicas de publicidad: El *brief* creativo.

Una de las grandes preocupaciones y ocupaciones de las agencias de publicidad a lo largo del tiempo ha sido desarrollar herramientas estratégicas que pudieran sostener metodologías de trabajo sólidas para llegar a una comunicación eficaz. La evolución cronológica ha generado una evidente evolución de dichas herramientas, puesto que la eficacia en comunicación, como se ha visto, parte de que ésta sea significativa (y para que lo sea, debe estar adaptada al consumidor de cada momento, a sus valores, usos, medios y necesidades).

Durante el Capítulo 4 se han mostrado ejemplos de distintas herramientas estratégicas creadas y utilizadas por agencias de publicidad y anunciantes para ayudar en la construcción de marcas poderosas (*Brand Ideal*, *Brand Wheel*, *Brand Funnel*, *Competence Pyramid*,...). Cuando una marca está bien construida, llega el momento de

darla a conocer a través de una estrategia de publicidad sólida. En la búsqueda de la solidez de la publicidad, también se han desarrollado a lo largo del tiempo distintas herramientas estratégicas que deberían utilizarse como paso posterior a las herramientas de marca. Complementarias a éstas. Con un enfoque más cortoplacista (orientadas a un momento y lugar de comunicación concretos) e integrando la importancia de la medición de resultados desde sus raíces (reforzando de este modo el enfoque hacia objetivos, hacia la eficacia).

Estas herramientas se perciben como generadoras de valor para las agencias que las conciben y regentan sus derechos. Ya en los años 70, la agencia J. Walter Thompson (actual JWT) consiguió una percepción diferenciada como “la agencia que piensa y planifica a lo largo de un razonamiento coherente” (JWT, 1988, pág. 10) con su *T-Square*, un libro basado en las preguntas ¿Qué estamos vendiendo? ¿A quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? y ¿Cómo? Posteriormente dicho método quedó obsoleto por la falta de razonamiento implicado y en 1988 fue sustituido en la agencia por el *Ciclo de Planificación* donde las preguntas incitaban mayormente a la reflexión: 1) ¿Dónde estamos?; 2) ¿Por qué estamos ahí?; 3) ¿Dónde podríamos estar?; 4) ¿Cómo podríamos llegar allí?; 5) ¿Estamos llegando allí?

Según indica Miles Young, presidente mundial de Ogilvy&Mather, “el marketing ha visto más cambios durante los últimos cinco años que en los últimos cincuenta” (Mitchell & Richards, 2014, pág. 3) y los *sistemas operativos* de las agencias de publicidad (a nivel estratégico), en consecuencia, están viviendo una total re-evolución a ritmo acelerado. Por supuesto, estos *sistemas operativos* generadores de valor y registrados son confidenciales (motivo por el que no pueden ser reproducidos sin el permiso expreso de sus propietarios). No obstante, los anclajes fundamentales siguen siendo los mismos que en el *Ciclo de Planificación* de JWT:

- Análisis situacional (interpretado)
- Razones de dicho análisis situacional (incluyendo razonamiento emocional y subjetivo de consumidor)
- Focalización de objetivos
- Estrategia (estrategia de mensaje y concepto estratégico)

- Definición de cómo se van a medir los resultados como elemento clarificador (y evaluador de coherencia) de los objetivos citados.

Es probable que las herramientas futuras incluyan alusión a elementos de *neuromarketing* (con pistas que favorezcan la activación y conexión emocional con el consumidor y actúen sobre su memoria) pero en la actualidad esta disciplina todavía se encuentra en fase de estudio. Primero será preciso establecer unas pautas válidas y consensuadas a través de investigación/ medición para, posteriormente, poder establecer unos pilares estratégicos para crear la comunicación contemplando este profundo alcance en la mente humana.

La pieza final resultante de todo *sistema operativo* estratégico desarrollado en las agencias de publicidad suele ser el *brief* creativo, una herramienta de trabajo que pretende optimizar los resultados creativos (Basset & Partners, 2014). En palabras de Jon Steel (2002, pág. 120): “El *brief* creativo es el puente entre el pensamiento estratégico inteligente y la gran publicidad”.

Otra evocadora definición del *brief* creativo es la que apuntan Rom, Domingo y Altarriba, al decir:

“El *brief* creativo representa un momento crucial en el proceso de desarrollo de la publicidad en el cual el lado izquierdo y racional del cerebro colectivo de la agencia termina de trabajar con la recogida, el análisis y la síntesis de los datos y pasa todo ese material, como si del testigo en una cancha de relevos se tratase, al lado derecho, donde las fuerzas de la intuición y la imaginación lo amasan y modelan nuevas formas, interesantes e inesperadas. (...) Una plataforma bien orientada es un instrumento para lograr presentar al cliente un trabajo coherente desde la definición del problema a la resolución en forma de campaña” (Rom, Domingo, & Altarriba, 2013)

Las tres funciones principales del *brief* creativo son (Gordon, 2006):

- 1) Concretar los objetivos, el motivo por el que ese *brief* existe. Es decir, proporcionar al equipo creativo una panorámica clara de lo que la publicidad debe lograr.

- 2) Concretar el público objetivo de la comunicación a realizar: no se trata sólo de referenciar quién y cómo son los consumidores de la marca sino de establecer la representación estratégica del público al que debe dirigirse la publicidad puesto que ésta puede orientarse a un segmento de su público (ejemplos: Actimel realiza campañas orientadas a distintas franjas de edad y en cada una de ellas el *target* es distinto; Old Spice –higiene masculina- se dirige las compradoras del producto, no a sus consumidores, en las exitosas campañas realizadas entre 2009-2012 en USA Ref. “*Look at me. Now look at your man*”).
- 3) Establecer el mensaje estratégico que debe transmitir la comunicación publicitaria.

Del Río y Sánchez sintetizan de forma clara y concisa la finalidad e importancia del *briefing* creativo, fuente de información e inspiración, al decir:

“La finalidad del *briefing* consiste, por una parte, en informar al equipo creativo, pero, sobre todo, procura servirle de inspiración gracias a la organización de toda la información que tiene acerca del cliente y de los consumidores, y ayudarle a crear una única idea poderosa” (Sánchez-Blanco & Río-Pérez, 2011, pág. 398)

Cada agencia de publicidad suele tener su propia plantilla de *brief* creativo⁸². Sin embargo, la mayor parte de elementos que integran estas plantillas son comunes en todas ellas. Dichos elementos son la base del *brief*, la herramienta estratégica más utilizada en las agencias de publicidad, y son los siguientes:

⁸² NOTA: Es preciso señalar que en algunas agencias consideradas altamente creativas como Fallon en USA o Sra. Rushmore a nivel nacional, no existe plantilla alguna para potenciar la capacidad adaptativa a cada caso.

Tabla 33. Estructura base de la plantilla de brief creativo. Fuente: Sampedro, L. La elaboración del brief creativo en Sánchez-Blanco, C. (2011). *Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners*. Madrid: Editorial Universitas. Págs. 80-103.

- **Antecedentes:** Punto de partida del *brief* donde se explica “de dónde venimos”. Las preguntas más habituales a las que suelen responder los antecedentes normalmente se refieren a:
 - El mercado y categoría en la que compite la empresa, la marca o el producto de la campaña que vamos a desarrollar (¿Cuántos actores compiten?, ¿Cómo está repartido?, ¿Cuáles son sus principales canales de distribución?, ¿Cómo está evolucionando el mercado?..).
 - La marca y el producto en cuestión (¿Cuál es su posicionamiento en el mercado?, ¿Cuáles son sus atributos de producto?, ¿Cuál es su esencia?, ¿Cuál es su visión ante las cosas, la categoría o la vida?, ¿Cuál es el tono de la marca, su estilo, su personalidad?
 - El problema real de la empresa, la marca o el producto (¿Por qué nos han llamado?, ¿Por qué necesitan hacer comunicación o cambiar su comunicación?, ¿Qué problema esperan que se resuelva a través de la comunicación?).
- **Objetivos de comunicación y definición del problema a solucionar** por la comunicación, “el reto” (¿Cuál es el problema o la oportunidad?, ¿Qué resultados se esperan? ¿Qué queremos que la gente piense o haga tras recibir la comunicación? ¿Cuál es el rol de la comunicación en todo esto?).
- **Target:** Definición del público objetivo escogido que, idealmente, debería ir de lo general a lo particular (desde su descripción y el conocimiento de cómo se sienten en general a cómo se sienten o actúan en relación a nuestra categoría, marca o producto en particular). Dentro o fuera de este apartado debería incluirse también el *insight* de consumidor, es decir, la frase que encapsula una gran verdad subjetiva de consumidor que refleja el pensamiento o sentimiento al que queremos dar vida o contestación en la comunicación.
- **Propuesta o mensaje:** Debe responder a las preguntas ¿De qué queremos hablar?, ¿Qué queremos decir?, ¿Qué queremos ofrecer o hacer?.
- **Los por qué:** Beneficios y atributos de nuestro producto o marca en los que debe poder anclarse la propuesta o mensaje. Tradicionalmente llamados *RW (Reason Why)* o *RTB (Reason to Believe)*.
- **Medios:** ¿Qué piezas hay que hacer?
- **Condicionantes:** ¿Qué deberíamos incluir? (mandatories o requisitos imperativos como manual de estilo, aparición de la url de la web, textos legales, recordatorio del tono y estilo de comunicación,...).
- **Calendario:** Agenda del proceso (fijando claramente la fecha de presentación a cliente de la pieza creativa solicitada mediante el *brief*).

A continuación se incluyen algunos ejemplos de preguntas estratégicas que deben ser respondidas en el *brief* creativo y plantillas de *brief* utilizadas en el día a día de la práctica profesional en cuatro agencias de publicidad distintas:

a) Preguntas estratégicas que deben ser respondidas en el *brief* creativo:

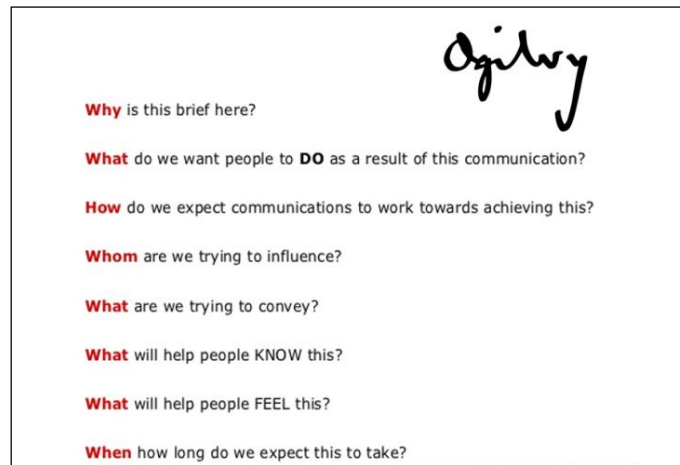


Figura 55. Preguntas estratégicas que deben ser respondidas en el *brief* creativo de Ogilvy. Fuente: Conferencia de Kieran Moore (CEO, Ogilvy *Public Relations Worldwide*), 2012, disponible en Slideshare, <http://www.slideshare.net/mapexpo/ogilvy-mapexpo-final-oct2012>



Figura 56. Preguntas estratégicas que deben ser respondidas en el *brief* creativo de BBDO. Fuente: http://scampblog.blogspot.com.es/2013/11/whats-your-brief-like_3.html

- b) Plantillas de *brief* utilizadas en distintas agencias de publicidad (tres ejemplos ordenados de mayor a menor en los requisitos del formato de *brief*):

Ogilvy & Mather Core Creative Brief: New Idea Generation—Direction Ogilvy DO BRIEF

Brand	Product	Job No.	Date
Task		Success Criteria	

Why is this brief here?

Who are we trying to influence?

What do we want them to DO as a result of this communication?

How do we expect communications to work towards achieving this?

What are we trying to convey?

What will help people to KNOW this?	What will help people to FEEL this?

Mandatories	Channel	Supporting Materials

Account Director	Planning Director	Creative Director

Creative Development Time	Final Review Date	Client Presentation Date	Final Deadline	Production Budget

Figura 57. Plantilla *DO BRIEF* de Ogilvy (incluyendo las preguntas estratégicas mostradas anteriormente). Fuente: Conferencia de Kieran Moore (CEO, Ogilvy *Public Relations Worldwide*), 2012, disponible en Slideshare, <http://www.slideshare.net/mapexpo/ogilvy-mapexpo-final-oct2012>

Figura 58. Plantilla *CREATIVE BRIEF* de M&C Saatchi ⁸³. Fuente: www.theplanninglab.com. Disponible en: <http://theplanninglab.typepad.com/theplanninglab/2009/04/a-totally-subjective-creative-brief-template-review-.html>

⁸³ Por posibles problemas de legibilidad, a continuación se indican los conceptos y preguntas que forman parte de esta plantilla de *brief*:


Izquierda:

Task
Thought
Because

Derecha:

Describe the audience
Why aren't they doing what we want them to do?
Why should they?
Describe the brand character we want
What must the advertising include?

we are fallon
this is our brief



This is what's needed

Airdate /ins. date	Budget	1 st review	Tissup	Final review	Presentation	Job Number
--------------------	--------	------------------------	--------	--------------	--------------	------------

Approvals

Author of Brief	Creative	Account Management	Planning
-----------------	----------	--------------------	----------

Figura 59. Plantilla de *brief* de Fallon. Fuente: www.theplanninglab.com. Disponible en: <http://theplanninglab.typepad.com/theplanninglab/2009/04/a-totally-subjective-creative-brief-template-review-.html>

Tanto en las agencias que utilizan modelos concretos y preguntas estratégicas que deben ser respondidas en el *brief* como en las que se deja su contenido a libre elección (y talento) de quién lo redacta, el *brief* representa el punto de partida del largo (y costoso) proceso de la comunicación de una marca. La importancia de dicha herramienta la ha convertido en múltiples ocasiones en un contrato de obligada firma previa realización del trabajo creativo (mostrando la conformidad de la información y pautas contenidas en él tanto por parte del emisor como por la del receptor e implicando a la cúpula

directiva de la agencia). No obstante, la fuerza de un buen *brief* no debe estar ni en la rigidez ni en las consideraciones a incluir sino en la fortaleza de la propuesta que debe comunicar la marca. Cuando el contenido de la marca y el mensaje a transmitir quedan claros en un *brief*, el equipo creativo no tiene dudas sobre la orientación que debe tomar la propuesta creativa. John Boiler, fundador de 72&Sunny, tras apoyar el papel fundamental del *brief* en el inicio de todo proyecto de comunicación, resume magníficamente en el documental “*Briefly*” (2014)⁸⁴ la importancia de que un *brief* sea inspirador y claro en la primera (y quizás última) lectura por parte del equipo creativo: “*The brief is irrelevant from the moment that you’ve read it*”.

Tras el *brief* se inicia el proceso de pensamiento creativo. Un pensamiento guiado y posteriormente analizado con parámetros estratégicos para evaluar las posibilidades de alcanzar unos objetivos. Para ser eficaz ante dichos objetivos. La búsqueda de la eficacia de la comunicación es hoy, más que nunca, un elemento clave en la relación de los anunciantes con las agencias. La eficacia es cada día más valorada y, como veremos a continuación, más reconocida, no sólo en el ámbito de las empresas anunciantes sino también en el sector publicitario.

7.4. El reconocimiento público de la eficacia: Los Premios a la Eficacia

Hasta hace algunos años la creatividad era el concepto estrella asociado a la comunicación publicitaria. Las agencias exhibían sus galardones creativos en sus credenciales y en sus oficinas, los creativos se valoraban en función del reconocimiento de su cuaderno de trabajos (su *book*) y era la puerta de entrada para nuevos clientes de las agencias (siempre se ha dicho que los clientes se ganan por creatividad y se pierden por servicio). La creatividad sigue siendo un puntal fundamental de toda empresa dedicada a la comunicación persuasiva pero, desde hace aproximadamente diez años, ya no es el único porque la importancia creciente de la valoración de la eficacia ha hecho nacer un nuevo tipo de categoría creativa. Ya no sólo se valora la creatividad en sí misma sino la

⁸⁴ Declaraciones de John Boiler en el cortometraje *Briefly*. (Noviembre de 2014). Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de <https://vimeo.com/107567840>.

creatividad eficaz. Hoy las grandes agencias de publicidad buscan el balance entre estos dos grandes pilares denominados ya “*Twin Peaks*”⁸⁵ en el sector. En palabras de Jon Steel, máximo responsable de *planning* del grupo WPP:

“Our job as marketing communications professionals is to create work that Works. Why else would clients pay us? But there is a problem. While many of the big winners at Cannes do also garner effectiveness awards, others fail to achieve the “twin peaks” of creativity and effectiveness. In my opinion, you cannot call any campaign “great” unless it achieves both. (...) Someone once told me I was being too “righteous” in my quest for effectiveness. But there’s nothing righteous about it. In fact, it’s entirely selfish. If we help create a campaign that Works, that actually persuades people to buy things, that in turn builds a client’s business, then our client will remain employed and we will most likely keep the account. What’s good for their business is good for ours. So, give me Effie” (Steel, Prove it. The Wire., 2013, pág. 59)

Si bien el reconocimiento público de la creatividad publicitaria a través de premios creativos se inició a mediados de los años 50, con la creación del Festival Internacional de Creatividad en 1954 (inicialmente con sede en Venecia pero posteriormente trasladado a Cannes, ciudad que desde hace años forma parte del nombre del certamen a pesar de que los galardones sigan siendo leones venecianos), la valoración del reconocimiento de la eficacia publicitaria ha tenido que esperar cerca de 40 años más antes de ser considerada puntal fundamental tanto para agencias como para anunciantes.

En 1968 la *New York American Marketing Association* creó el primer certamen que valoraba la eficacia de las acciones de comunicación publicitaria, los *Effie Awards*, pero los galardones de esta entidad no tomaron fuerza ni a nivel nacional (USA) ni a nivel internacional hasta su expansión en los años 90, cuando se modificaron las categorías y se amplió el ámbito de participación. Hoy en día los *Effie Awards* cuentan con organizaciones específicas en diversas regiones geográficas (en Europa, por ejemplo, la EACA -*European Association of Communications Agencies*- creó los *Euro Effies Awards* en 1996). La última categoría de premio introducida por la organización fue el *Global Effie*, creado en 2003 desde la sede estadounidense para reconocer la campaña global más eficaz de cada año.

⁸⁵ Denominación inicialmente utilizada por Ogilvy&Mather, agencia que durante los tres últimos años consecutivos (2012, 2013 y 2014) ha conseguido ser *Network of the Year* en el *Effie Global Effectiveness Index*.

A pesar de que los *Effie Awards* fueron, cronológicamente hablando, los primeros en el ámbito del reconocimiento de la eficacia, la institución que dio valor, nombre y solidez a esta tipología de reconocimientos fue el *Institute of Practitioners in Advertising* –IPA– (fundado en 1917 en UK), quien en 1980 creó el primer certamen de eficacia, los *IPA Effectiveness Awards*. Los premios IPA, de convocatoria bianual, son todavía hoy en día el referente en premios de eficacia. Además, la organización estudia y tabula cada uno de los casos que se inscriben al certamen y ha creado el mayor banco de datos de comunicación eficaz existente a nivel internacional, el *IPA DataBANK*.

Durante los años 90, más de diez años después de la creación de los *IPA Effectiveness Awards*, empezaron a crearse y a consolidarse el resto de certámenes para la valoración de la eficacia en comunicación existentes hoy en día. Por un lado, según lo ya comentado, se produjo la expansión de los *Effie Awards* a nivel internacional y regional. Por otro lado, en Estados Unidos se crearon los *AME Awards for Advertising & Marketing Effectiveness*, de alcance internacional, vinculados a los premios creativos del New York Festival.

En esta misma década (concretamente en 1996) nacieron otros premios, los *Jay Chiat Awards for Strategic Excellence*, que si bien no se centran en el reconocimiento de la eficacia, son de obligada mención en este apartado al orientarse a reconocer el mejor pensamiento estratégico en marketing, medios y publicidad a nivel internacional (Broadbent, Ambler, & Feldwick, 1998).




Una clara muestra de la progresiva importancia de la eficacia en comunicación fue la introducción de la categoría *Creative Effectiveness* en los premios más valorados del sector de la comunicación a nivel internacional, el Festival Internacional de Cannes. Dicha categoría fue incorporada en 2010 con una clara y declarada intención: demostrar que la creatividad *creativa* también puede (y debe) ser eficaz (Twose, 2011). Por ello, el procedimiento para la inscripción de casos es distinto al del resto de certámenes. Es la propia organización del Festival quien ofrece la opción de participar en la categoría *Creative Effectiveness* del año posterior a todas las campañas que han llegado a *shortlist* (y a las ganadoras, por supuesto) en cada edición de los premios creativos (Grande, 2015). Así, las campañas que han ganado diploma de *shortlist* o premio en la edición 2015 del Festival, podrán inscribirse en la categoría *Creative Effectiveness* durante la edición 2016,




demostrando que una creatividad reconocidamente *creativa* (por haber estado galardonada) puede ser muy eficaz. Los criterios de valoración en esta nueva categoría son, lógicamente, distintos a los del resto de categorías, representando la valoración de resultados el 50% del total, unido a un peso del 25% para la estrategia y de otro 25% para la idea de campaña (World Advertising Research Center, July 2013).

Siguiendo los pasos del Festival de Cannes, otro de los grandes festivales creativos a nivel internacional, el FIAP (Festival Iberoamericano de Publicidad) inauguró en 2013 la categoría Creatividad Efectiva.

En España, los Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial (Premios EFI) fueron creados en 1997 por la Asociación Española de Anunciantes (aea), con el asesoramiento estratégico y organización de Grupo Consultores. La indudable importancia que han adquirido desde su nacimiento hasta el momento actual y su clara incidencia en el escenario publicitario nacional (la práctica profesional “*aquí y ahora*”) hace merecedor a este certamen de ser tratado en mayor profundidad, cosa que haremos tras resumir la información sobre los certámenes de eficacia incluida hasta el momento en la siguiente tabla:

Tabla 34. Certámenes orientados al reconocimiento público de la eficacia de la publicidad y/o la comunicación y categorías de reconocimiento de eficacia en festivales creativos. Fuente: Elaboración propia.

LOGOTIPO	PREMIO	DESDE	CREADO POR	ÁMBITO	PERIODICIDAD	MÁS INFORMACIÓN
	<i>Effie Awards</i>	1968 (USA) (Expansión años 90)	Fundado en 1968 en USA por la <i>New York American Marketing Association</i> . En 2003 se crea <i>el Global Effie</i>	Global (al menos en 4 países de al menos 2 regiones) o por regiones	Anual	http://www.effie.org/worldwide/about
	<i>IPA Effectiveness Awards</i>	1980	IPA (<i>Institute of Practitioners in Advertising</i>) Fundado en 1917. UK.	UK	Bianual	http://www.ipa.co.uk/page/ipa-awards-homepage#.VROK5mG-So
	<i>AME Awards for advertising & Marketing Effectiveness</i>	1994	Fundado en 1994 (USA) y operando a nivel internacional desde el primer día, los premios AME valoran la eficacia de las acciones de publicidad y marketing que demuestran soluciones a los problemas de marketing. Estos premios están vinculados al certamen creativo New York Festivals.	Internacional	Anual	www.ameawards.com

LOGOTIPO	PREMIO	DESDE	CREADO POR	ÁMBITO	PERIODICIDAD	MÁS INFORMACIÓN
	Euro Effie Awards	1996	EACA (<i>The European Association of Communications Agencies</i>)	Europa (2 o más países)	Anual	http://www.euro-effie.com/html/about.asp
	Jay Chiat Awards for Strategic Excellence	1996	(USA) Reconocen el mejor pensamiento estratégico en marketing, medios y publicidad a nivel internacional.	USA + Internacional	Anual	http://stratfest.aaa.org/
	Premios Eficacia (Premios EFI)	1997	Convocados por la Asociación Española de Anunciantes (aea) y con la asesoría estratégica y organización de Grupo Consultores	España	Anual	http://www.premios-eficacia.com/b07.html
CATEGORÍA EFICACIA						
	<i>Creative Effectiveness</i>	2010	El Festival Internacional de Creatividad tuvo su primera edición en 1954 (en Venecia) estableciendo definitivamente su sede en Cannes unos años más tarde). La categoría <i>Cannes Effectiveness</i> se estableció en 2010.	Internacional	Anual	https://www.canneslions.com/cannes_lions/awards/creative_effectiveness/overview/
	FIAP-Creatividad Efectiva	2013	FIAP (Festival Iberoamericano de Publicidad). Premios FIAP (desde 1969, Argentina). La categoría Creatividad Efectiva se estableció en 2013.	Iberoamérica (habla hispana y portuguesa)	Anual	http://www.fiaponline.net/

Los Premios EFI iniciaron su trayectoria en España hace 18 años. Desde entonces hasta ahora, se han celebrado 16 ediciones (el certamen nació con planteamiento bianual pero tras su tercera edición, en 2001, se cambió a periodicidad anual), se han inscrito 2.256 casos y se han entregado un total de 502⁸⁶ premios a la eficacia. Desde su origen y hasta 2005, las categorías de participación se marcaban en función del segmento de mercado en el que operaba la empresa anunciante (alimentación, automóvil, servicios financieros,...). A partir de 2006 las categorías se modifican radicalmente, potenciando un acercamiento a la realidad del mercado y del sector de la comunicación, delimitándose dos únicas categorías: Eficacia en Comunicación Comercial y Eficacia en Medios. A estas

⁸⁶ En la inscripción de casos se han contabilizado los 163 correspondientes a 2015 mientras que en la cantidad de premios entregados falta incluir los de dicha edición puesto que no se entregaran hasta finales del próximo mes de Octubre 2015 (representaran entre 30 y 32 premios a añadir a la suma total).

dos categorías se les suman tres categorías especiales: Internacionalidad, Especial/Local y Responsabilidad Social. Además, en la gala de entrega de premios se ofrecen también entre dos y cuatro reconocimientos especiales, dos de ellos marcados por la organización (Reconocimiento Especial a la Estrategia Más Innovadora y Reconocimiento Especial al uso de la Investigación) y otros dos a libre elección según el criterio del jurado profesional de cada edición. Las agencias y anunciantes deben inscribir sus casos indicando la categoría en la que desean participar, entre las dos categorías principales y las tres categorías especiales (en el caso de Comunicación Comercial existe desde 2008 una subcategoría para casos de bajo presupuesto). Los reconocimientos especiales no admiten candidaturas sino que son casos elegidos por el jurado entre todas las inscripciones realizadas en cualquiera de las categorías de los premios⁸⁷.

Tabla 35. Casos inscritos y premiados en los Premios Eficacia desde su primera edición y categorías contempladas en cada edición. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	INSCRITOS	PREMIOS	CATEGORÍAS
1997	35	24	6 (categorías de mercado)
1999	86	33	6 (categorías de mercado)
2001	130	32	6 (categorías de mercado)
2002	103	29	6 (categorías de mercado)
2003	145	40	12 (categorías de mercado)
2004	151	38	10 (categorías de mercado)
2005	163	42	13 (categorías de mercado)
2006	186	24	2 + 5 premios especiales
2007	161	31	2 + 5 categorías especiales + 2 premios especiales
2008	140	30	2 (+sub Bajo presupuesto) + 4 categorías especiales + 2 reconocimientos especiales
2009	146	29	2 (+sub Bajo presupuesto) + 4 categorías especiales + 2 reconocimientos especiales
2010	135	28	2 (+sub Bajo presupuesto) + 2 categorías especiales + 2 reconocimientos especiales
2011	147	30	2 (+sub Bajo presupuesto) + 3 categorías especiales + 3 reconocimientos especiales
2012	124	30	2 (+sub Bajo presupuesto) + 3 categorías especiales + 3 reconocimientos especiales
2013	130	30	2 (+sub Bajo presupuesto) + 3 categorías especiales + 3 reconocimientos especiales
2014	111	32	2 (+sub Bajo presupuesto) + 3 categorías especiales + 3 reconocimientos especiales
2015	163		2 (+sub Bajo ppto.) + 3 categorías especiales + entre 2 y 4 reconocimientos especiales

⁸⁷ Información completa de los Premios Eficacia y bases de participación en la página web del certamen, abierta a consulta pública: <http://www.premioseficacia.com/>

Los criterios de valoración del jurado ante los casos inscritos empezaron a concretarse en las bases de participación de 2005 y, desde entonces, se encuentran presentes en todos los formularios de inscripción de cada edición. Desde la delimitación de las categorías actuales, en 2006, los criterios habían sido siempre seis:

- Retorno
- Dificultad
- Innovación
- Demostración
- Medición
- Presentación

A partir de la edición de 2013 se producen dos cambios que acercan las candidaturas de inscripción a las bases de la categoría de eficacia del Festival de Cannes:

- Por un lado, cambio en el formato de presentación de las candidaturas, modificando la presentación tradicional mediante documento *power point* de libre extensión a documento *Word* con limitación de 3.500 palabras por caso.
- Por otro lado, modificaciones en la estructura de los casos, en las variables de presentación de resultados y en los criterios de valoración, definiéndose tres únicos criterios: Estrategia (valoración 30%), Idea y Ejecución (30%) y Resultados (40%).

A continuación se incluye una tabla con la descripción de los criterios de valoración de los casos publicados en cada edición de los Premios Eficacia:

Tabla 36. Criterios de valoración de los casos inscritos en los Premios Eficacia según edición. Fuente: Elaboración propia en base a la información publicada en los libros de la eficacia de cada edición (entre 2006 y 2014) y en las bases de los Premios a la Eficacia 2015⁸⁸.

CRITERIOS DE VALORACIÓN PREMIOS EFICACIA		
2015 2014 2013	Estrategia Idea y Ejecución Resultados	<p>Estrategia: Se valorará la estrategia de comunicación desarrollada. En esta valoración se tendrá en cuenta el grado de dificultad que la acción de comunicación debía resolver (competitividad, madurez, indiferenciación, etc.) frente a los objetivos marcados por el cliente.</p> <p>Idea y Ejecución: Se valorará el grado de innovación que supone la solución aportada y, muy especialmente, las nuevas ideas creativas.</p> <p>Resultados: Se valorará el nivel de retorno de la inversión realizada en comunicación, su explicación y justificación. Se tendrá en cuenta la irrefutabilidad con que el caso prueba el efecto conseguido, por la comunicación en el negocio del cliente. Y se valorará la calidad y la innovación de las herramientas de medición utilizadas para demostrar los efectos de la comunicación.</p>
2012 2011 2010 2009 2008	Retorno Dificultad Innovación Demostración Medición Presentación	<p>Retorno: Valora el nivel de retorno de la inversión realizada en comunicación, su explicación y justificación.</p> <p>Dificultad: Valora el grado de dificultad que la acción de comunicación debe resolver (competitividad, madurez, indiferenciación...)</p> <p>Innovación: Valora el grado de innovación que supone la solución aportada y muy especialmente las nuevas ideas creativas.</p> <p>Demostración: Valora la irrefutabilidad con que el caso prueba el efecto conseguido por la comunicación en el negocio del cliente.</p> <p>Medición: Valora la calidad e innovación de las herramientas de medición utilizadas para demostrar los efectos de la comunicación.</p> <p>Presentación: Valora la calidad de redacción, de estructura y de presentación del caso.</p>
2007 2006 2005	Retorno Demostración Dificultad Innovación Presentación Uso de medios Herramientas de medición	<p>Retorno: El nivel de retorno de la inversión realizada en comunicación, su explicación y justificación.</p> <p>Demostración: La irrefutabilidad con que el caso prueba el efecto conseguido por la comunicación en el negocio del cliente.</p> <p>Dificultad: El grado de dificultad que la acción de comunicación debe resolver (competitividad, madurez, indiferenciación...)</p> <p>Innovación: El grado de innovación que supone la solución aportada, especialmente las nuevas ideas creativas o formas de comunicación.</p> <p>Presentación: La calidad de redacción, de estructura y de presentación del caso.</p> <p>Uso de medios: La explicación del uso de los medios empleados así como la demostración de los efectos que su uso tuvo.</p> <p>Herramientas de medición: La calidad e innovación de las herramientas de medición utilizadas para demostrar los efectos de la comunicación.</p>

Otro cambio significativo incorporado a partir de la edición de 2013 es la sustitución del concepto “publicidad que funciona” por el de “comunicación que funciona” en la propia descripción del certamen y en el nombre de cada uno de los libros editados. Dicho cambio parece tratar de indicar una apertura hacia otras disciplinas de comunicación persuasiva más allá de la publicidad pero, lamentablemente, no es posible confirmar dicha apertura por hallarnos en pleno momento de confusión entre disciplinas y canales (¿Es que la publicidad *online* no es publicidad? ¿Por qué entonces las agencias se dividen entre agencias de publicidad y agencias digitales? ¿Por qué las agencias

⁸⁸ A fecha de hoy se desconocen los ganadores de la edición 2015 y, lógicamente, todavía no se ha editado el libro. Información completa sobre los criterios de valoración 2015 en las bases de participación (disponibles en <http://www.premioseficacia.com/>).

digitales ofrecen todas las disciplinas de comunicación en dicho soporte –publicidad, marketing directo, promociones,...- y en cambio las agencias de publicidad únicamente hacen publicidad? ¿Por qué las agencias de “comunicación” son las agencias de relaciones públicas? ¿Las otras disciplinas no son comunicación?...). Este cambio viene acompañado por un nuevo destacado en el título de los libros (incorporado ya el año anterior, en 2012): Resultados.

Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores.

(2007). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia'06.*

(2008). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia'07.*

(2008b). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia'08.*

(2009). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia'09.*

(2010). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia'10.*

(2011). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia2011.*

(2012). *RESULTADOS: La publicidad que funciona. Eficacia2012.*

(2007). *RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2013.*

(2007). *RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2014.*

Desde 2010, los Premios Eficacia son los premios del sector de la comunicación que más valoran las empresas anunciantes⁸⁹ y en los últimos años se han convertido, también, en los premios nacionales más valorados en el ámbito de las agencias de publicidad⁹⁰. Sin duda, representan un reconocimiento público de un trabajo de comunicación que cumple con los objetivos establecidos, un reconocimiento al trabajo bien hecho de todo un equipo. A la profesionalidad del anunciante y de la agencia. Probablemente por este motivo, los EFI atraen a ambos sectores, los unen tanto en la redacción del caso como en la ceremonia de entrega de premios. Y generan en ellos opiniones positivas por su diferenciación respecto a otros tipos de galardones. A continuación se incluyen diez valoraciones de los Premios Eficacia realizadas por distintos profesionales, cinco de ellos del ámbito del anunciante y otros cinco procedentes del sector publicitario⁹¹:

⁸⁹ Grupo Consultores. *AgencyScope* España. 17ª Edición (2010), 18ª Edición (2012) y 19ª Edición (2014). Documentos completos confidenciales, propiedad de Ogilvy&Mather.

⁹⁰ Los Premios Eficacia computan en el *ranking* general de premios anuales obtenidos por las agencias de publicidad. Las categorías de premios establecidos por la revista Control se dividen según alcance geográfico: Premios Nacionales (Ampe, Eficacia, Control y El Chupete), Premios Iberoamericanos (El Sol, Fiap, El Ojo) y Premios Internacionales (Cannes, Epica Awards y Eurobest). Revista Control n°622. Abril 2015. P. 44-49.

⁹¹ Por qué nos gustan los Efi . (1 de Octubre de 2014). *IPMark*, Págs. 26-29.

Un Efi a los Efi.

Los Efi son muy importantes. Premiando la eficacia de la comunicación comercial, nos demuestran cada año el importante rol de la comunicación en las empresas, y, por tanto, el importante rol que la publicidad tiene en la economía del país. (...) Son los únicos premios a los que se suelen presentar los equipos de trabajo completos: el anunciante, la agencia de publicidad y la agencia de medios de manera conjunta e integrada.

Ana Castro
Connections&Digital Manager de Coca Cola Iberia.

Conexión entre el mundo Profesional y la realidad del consumidor.

Creo que los Premios a la Eficacia son, para todo el sector, y concretamente para los anunciantes, muy importantes porque si algo demandamos desde las empresas a las campañas, a la creatividad, es que ayuden a vender, Ése es el fin último. Y lo que los Premios a la Eficacia vienen demostrando es que la comunicación es un pilar clave para hacerlo. Son unos premios que creo han ido ganando en reconocimiento en el mercado en general, porque han ido poniendo en valor que la buena comunicación, la comunicación eficaz, vende. (...)

Juana Manso
Directora de Marketing Campofrío España.

Celebración conjunta del éxito de la comunicación

Para mí en estos momentos, son los de mayor importancia.(...) Nos gustan, nos interesan y nos inspiran. Y estamos contentos de que los casos que presentamos contribuyan a ello. Y, por supuesto, de ser uno de los anunciantes más reconocidos a lo largo de estos 16 años.

Miquel Campmany
Jefe de Publicidad y Contenidos de Marca de Nestlé.

Apuesta por la excelencia.

El objetivo final de todas las acciones de marketing es que sean eficaces vendiendo y/o transmitiendo los valores de la marca. (...) Los Premios a la Eficacia reconocen este esfuerzo y además nos hacen a todos reflexionar y aprender de los éxitos de otros, poniendo cada vez el listón más alto para que la búsqueda de la excelencia sea un proceso continuo en el sector.

María Alonso
Directora General del Área de Marketing y Gestión de Marca de ING Direct.

Premian la eficacia en toda su amplitud.

(...) Los Efi premian el gran valor de la comunicación, lo que continuamente buscamos agencias y anunciantes y no es ni más ni menos que ideas que venden, entendiendo la palabra venta no solo en su pura apreciación comercial, sino como ideas eficaces que llegan y conectan con nuestros consumidores y consiguen los resultados esperados, sean estas ventas, *prospects*, cambio de hábitos de consumo o incluso de percepción de marca.

Dante Cacciatore
Director de Comunicación Comercial y Marca de Telefónica España.

La niña bonita de los certámenes

(...) Para un *planner*, los Premios a la Eficacia son la niña bonita de los certámenes. Son la prueba de que el trabajo integrado tiene su recompensa. Donde la creatividad se da la mano con los

resultados y hacen ese *milagro* que es la comunicación eficaz, a la que aspira todo cliente y, cómo no, toda agencia. La creatividad, con una sólida estrategia y unos resultados que así lo avalen, se convierte una fuerza imparable que obra milagros. (...) La comunicación eficaz, funciona. Y los Premios a la Eficacia nos ayudan a demostrar a los escépticos el poder real que tiene la comunicación. (...) Estos premios son únicos porque fomentan el equipo anunciante-agencia. Y dado que lo nuestro es un trabajo en equipo, es en ese punto donde radica su grandeza.

Raquel Espantaleón
Head of Planning de McCann.

Los más importantes del año.

Los premios Eficacia son para mí, sin lugar a dudas, los mis importantes del año. Y no solo porque estén tremendamente valorados tanto nacional como internacionalmente, sino porque son un importante reconocimiento de la creatividad al servicio de los resultados de marca que se consiguen. (...) David Ogilvy siempre afirmaba que debíamos trabajar para conseguir una "creatividad eficaz". Por lo tanto, es lo que buscamos cada día. Ser premiados por la eficacia de nuestras campañas es el mejor dato para avalar el esfuerzo que hacemos todos los equipos por conseguir los mejores resultados para nuestros clientes.

Jesús Valderrábano
CEO de Ogilvy&Mather Publicidad en Madrid.

Referente también para los creativos

Cada vez mayor. Porque son reconocidos no solo por el sector de las agencias, sino que tienen gran valoración entre los anunciantes. Para SCPF significan el mayor reconocimiento del trabajo bien hecho. Y desde que la calidad creativa se ha convertido en un factor discriminante para la elección de premios, también han alcanzado un gran prestigio entre los creativos.

Juan Manuel de la Nuez
CEO de SCPF...

Evidencian que la publicidad es una inversión.

Hay mucho trabajo entre una buena idea y una buena campaña..., y lo que me gusta de los Premios a la Eficacia es que premian una buena campaña. Por eso son especiales. (...) Los Efi premian las campañas que realmente han generado valor, las que han demostrado que se han logrado los objetivos que se perseguían. (...) La importancia de estos premios radica en que evidencian que la publicidad es una inversión y como tal genera un retorno que se puede medir, pero sin olvidar que la eficacia en el mundo de la publicidad no se limita a lograr el efecto que se desea o se espera, sino a lograrlo con creatividad.

Natalia Marín García
CEO de Publicis Comunicación España

Premian lo que de verdad preocupa a las marcas.

Los Premios a la Eficacia tienen cada vez mayor prestigio y relevancia entre los publicitarios. Premian lo que preocupa de verdad a las marcas, aspectos que se tratan de manera secundaria en otros certámenes. Son un reconocimiento a la creatividad que consigue resultados y a los resultados que son fruto de una buena creatividad.

Nieves Durán
Directora General Estrategia de Tapsa/Y&R

Una nueva muestra de la importancia que han adquirido estos premios la podemos ver reflejada en la noticia publicada en el periódico económico *Expansión* el pasado 15

de agosto de 2015 (en la que se informaba de que la agencia Sra. Rushmore sería la agencia global de Coca Cola) donde únicamente se aludía a un galardón publicitario entre todos los obtenidos por la agencia, el Premio EFI con el que fue galardonada el año anterior:

Sra Rushmore, nueva agencia global de Coca-Cola

C.G.B. Madrid
La agencia de publicidad madrileña Sra. Rushmore será una de las tres firmas encargadas de idear la próxima campaña de publicidad global de The Coca-Cola Company. La multinacional de los refrescos se ha decantado por tres agencias del gigante de la publicidad WPP, Ogilvy en Nueva York, la argentina Santo y Sra Rushmore. Juntas elaborarán la creatividad de su próxima campaña para todo el mundo, según adelantó ayer el medio sectorial *AdvertisingAge*.

La elección de Sra Rushmore supone un salto para la agencia madrileña que, en los últimos años, ha estado detrás de los anuncios de Coca-Cola en España. Por ejemplo, ideó la campaña *Beneditos Bares*, premiada con el premio Eficacia 2014 y con la que la filial perseguía impulsar el consumo en esta rama de la hostelería, especialmente dañada por la crisis. La agencia, que tiene como director creativo a Miguel Ángel Vizcaíno, además



agencias de WPP es una de las primeras decisiones en materia publicitaria de Marcos de Quinto, expresidente de Coca-Cola España que, desde el pasado mes de enero, es el máximo responsable de marketing de la compañía con sede en Atlanta.

La elección de las nuevas agencias de The Coca-Cola Company comenzó el pasado marzo, cuando la compañía seleccionó, en una primera ronda, a diez agencias. Entre ellas, otras dos españolas, la madrileña McCann y la barcelonesa The Cyranos McCann.

Con la elección de una nueva terna de agencias, Coca-Cola persigue dar un giro a su estrategia publicitaria que, en los últimos seis años, ha perseguido vincular a su principal producto con la felicidad. Según *AdvertisingAge* las siete agencias que no han pasado el corte final podrían, sin embargo, colaborar en el diseño final de la campaña.

JMCCadinas

Marcos de Quinto, responsable de marketing de Coca-Cola.

de trabajar para la marca Coca-Cola, también está detrás de los anuncios de otras enseñanzas de la multinacional en España, como el anuncio de Aquarius bajo el eslogan *Venirse arriba*.

La selección de las tres

La multinacional selecciona a tres agencias de WPP para su próxima campaña global.

La Llave / Página 2

Figura 60. Noticia con alusión a un Premio Eficacia obtenido. Fuente: Sra. Rushmore, nueva agencia global de Coca-Cola. (15 Agosto de 2015). *Expansión*. Pág.18.

A lo largo de todo el capítulo se ha expuesto la gran importancia de la comunicación persuasiva, el séptimo principio esencial para construir marcas poderosas, otorgando especial importancia a la estrategia publicitaria y a su motivo de ser, alcanzar la eficacia de la comunicación. En el último apartado se ha ofrecido una panorámica histórica del reconocimiento público de la eficacia a través de la evolución en el número y tipología de certámenes del sector de la comunicación orientados a valorar no sólo la publicidad en sí misma sino como variable del marketing vinculada a resultados

empresariales. Los Premios a la Eficacia han adquirido en los últimos años una importancia creciente, como también lo es la valoración que los anunciantes otorgan a la influencia de la comunicación sobre los resultados de su negocio. En 2014, cerca de un 7% de anunciantes valoraban que sus agencias de publicidad contribuían en más de un 50% al crecimiento de su negocio y un 33% de ellos opinaban que contribuían entre un 11 y un 50% a dicho crecimiento.

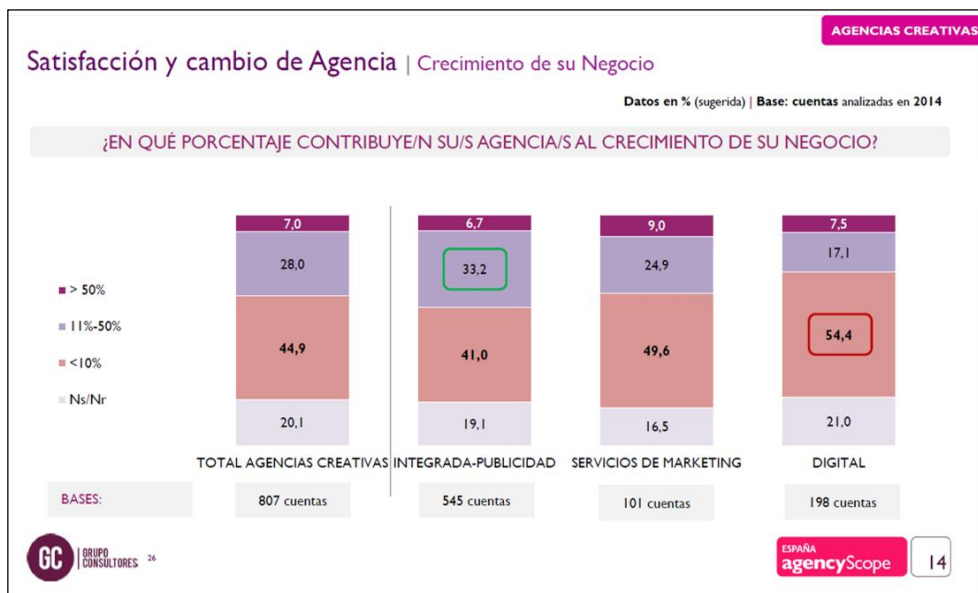


Figura 61. Porcentaje de contribución de las agencias creativas al crecimiento del negocio. Fuente: Grupo Consultores. AgencyScope 2014⁹²

Sin duda alguna, en los últimos años la medición de la eficacia de la comunicación ha cobrado una fuerza y prioridad impensable en la década anterior. Por ese motivo, en el siguiente capítulo se profundizará en ella, en el octavo y último principio esencial para la construcción de marcas poderosas. En el último paso del proceso de comunicación. El último escalón que confirma haber alcanzado el éxito o el que obliga a plantear un nuevo inicio. El inicio de un nuevo proceso donde será necesario estudiar estrategia, metodología, herramientas, realizar un gran número de reuniones, utilizar un idioma “distinto” para entendernos y, todo ello, para lograr unos objetivos... como bien resume esta simpática gráfica de Campofrío (marca asidua tanto en las inscripciones como en el palmarés de los Premios EFI):

⁹² Grupo Consultores. AgencyScope España 2014. 19ª Edición. Presentación a la Prensa del Sector. 10 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.grupoconsultores.com/spa/files/agencyscope14.pdf>



*Briefing. Target. Insight.
Feedback. Layout. Gag.
Copy. Timing. Finetuning.*

Y sin embargo al final lo importante es que logramos comunicarnos con alguien de Cuenca, de Ávila o de Jerez de la Frontera.



Que nada ni nadie nos quite nuestra manera de entender la publicidad

Figura 62. Publicidad gráfica de Campofrío. Fuente: Revista Control nº 622. Anuario. Abril 2015. P. 23.

Brevemente... (CAPÍTULO 7)

Este capítulo cumple una función introductoria al área de la comunicación persuasiva. La definición de las principales disciplinas de comunicación persuasiva son, según Kotler y Keller, seis: publicidad, eventos y experiencias, relaciones públicas y publicity, marketing directo, promoción de ventas y venta personal. El protagonismo de la disciplina publicitaria como principal “altavoz” de la marca es indudable (más allá de los medios en los que se realice dicha comunicación), como también lo es la progresiva importancia de realizar publicidad estratégica... y eficaz.

Para la publicidad, la estrategia es el planteamiento de cómo se va a comunicar la solución a una necesidad o problema que presente un producto, un servicio o la imagen de una compañía. La labor estratégica en publicidad debe poder concretarse en un mensaje estratégico que contenga un argumento de persuasión definido. Dicho mensaje debe tener significado para el consumidor, debe ser creíble y debe ser estimulante (capaz de provocar una disposición positiva hacia la marca o la compra de sus productos). La herramienta más clara y generalizada para asegurar el contenido estratégico de una acción de comunicación es el brief creativo (en el apartado 7.3. se incluye, a modo de ejemplo, la plantilla de brief de Ogilvy, de M&C Saatchi y de Fallon).

Hoy en día, la aportación estratégica es uno de los factores clave en la valoración que los anunciantes hacen de su agencia creativa puesto que se considera fundamental para alcanzar la eficacia de la comunicación. La búsqueda de la eficacia se ha convertido en los últimos años en uno de los principales objetivos de los responsables de la marca. La comunicación debe ser eficaz, debe conseguir unos resultados concretos y medibles que alcancen o superen los objetivos previamente marcados. Sin embargo, a pesar de la indudable valoración de la eficacia en comunicación, la definición del concepto se ha desdibujado en los últimos años dando lugar a distintas concepciones de lo que puede considerarse una campaña eficaz.

En este entorno, los Premios a la Eficacia (reconocimiento público a la eficacia alcanzada con una acción de comunicación) toman cada vez mayor relevancia dentro del sector y se han convertido en los últimos cinco años en los galardones más valorados por los anunciantes en España.

La lectura de este capítulo no deja lugar a dudas acerca de la importancia de realizar comunicación eficaz pero... ¿Cómo se mide la eficacia en comunicación?

8. LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA EN COMUNICACIÓN

En los últimos años, la investigación y el análisis de la comunicación ha ido cobrando cada vez mayor importancia, multiplicándose las herramientas y técnicas orientadas a medir su eficacia. John Philip Jones (1998) fue uno de los primeros publicitarios que dedicó toda su vida a investigar cómo la publicidad podía medirse, controlarse, establecer escenarios y cómo podíamos aprender de cada uno de los elementos que forman parte de un mensaje publicitario para utilizarlos de forma más eficiente. Su trabajo académico sigue siendo una referencia en lo que se refiere a “publicidad y métricas” pero, desde entonces, se ha intentado parametrizar la comunicación para su mejor práctica desde numerosos frentes.

Actualmente no hay una sola métrica que sirva para medirlo todo. Más bien al contrario. Cada día se desarrollan nuevos sistemas de medición para nuevos puntos de contacto y para nuevos objetivos implicados en campañas holísticas (Broadbent T. , 2008). Por ello, en un momento en el que la medición influye en cada una de las etapas del proceso de comunicación (incluso en el *brief* al departamento creativo es preciso indicar cómo va a ser medida la campaña), es importante conocer las características y propuestas que ofrece el sector de la investigación para poder desarrollar una labor profesional en cualquiera de las áreas implicadas en la comunicación, tanto desde el punto de vista de la empresa anunciante como desde los distintos departamentos de las agencias creativas.

En este capítulo, tras el análisis de los principales objetivos de comunicación (criterio básico de comparación en la medición de resultados), se estudiará cómo se mide la eficacia en comunicación. Al igual que en el resto del trabajo de investigación, a fin de ofrecer una panorámica completa, el tema se abordará desde la dualidad académico/práctica. Es decir, por un lado se estudiarán las aportaciones que históricamente han ido haciendo crecer y evolucionar en el ámbito de la medición de eficacia, los modelos de respuesta publicitaria. Por otro lado, se expondrá la

metodología de medición de la eficacia publicitaria vigente en la actualidad, ejemplificándose sus técnicas y fuentes de medición con herramientas o productos de investigación concretos utilizados en la práctica profesional “aquí y ahora”. Además, en las próximas páginas se incorporará también mención a los nuevos elementos de medición de eficacia provenientes del entorno *online* (cada día más numerosos).



Figura 63. Ejemplos de noticias publicadas en el último año sobre sistemas de medición y nuevas herramientas aplicadas al entorno online. Fuente: Prensa digital del sector publicitario y prensa económica ⁹³.

Por último, dada la gran importancia de la medición de la eficacia en el panorama de la comunicación actual y su situación de cambio permanente, se ha

⁹³ En busca del ‘me gusta’. (28 de Julio de 2015). *Cinco Días*. Obtenido en http://cincodias.com/cincodias/2015/01/28/empresas/1422466229_539234.html; Instagram anuncia campañas publicitarias enfocadas a las nuevas herramientas analíticas. (25 de Agosto de 2014) *El Periódico de la Publicidad*. Obtenido en: <http://www.periodicopublicidad.com/Interactivo/11094/Instagram-anuncia-campanas-publicitarias-enfocadas-a-las-nuevas-herramientas-analiticas/>; *Performly* mide el ROI en redes sociales. (2 de Julio de 2014). *IPMark*. Obtenido en: <http://ipmark.com/performly-mide-el-roi-en-redes-sociales/>; Una nueva herramienta de Facebook permitirá a los anunciantes conocer cómo compran los usuarios. (19 de Agosto de 2014). *Marketing Directo.com*. Obtenido en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/una-nueva-herramienta-de-facebook-permitira-a-los-anunciantes-conocer-como-compran-los-usuarios/>; Los anuncios con un nivel de visibilidad superior al 70% obtienen mejor CTR, según Sizmek. (4 de Mayo de 2015). *Marketing News.es*. *Anuncios*. 4/5/15. Obtenido en: <http://www.marketingnews.es/medios/noticia/1090136028405/anuncios-nivel-visibilidad-superior.1.html>; Publicidad en dispositivos móviles: ¿es realmente efectiva?. (20 de Agosto de 2014). *Marketing Directo.com*. Obtenido en: <http://www.marketingdirecto.com/especiales/mobile-marketing-blog/publicidad-en-dispositivos-moviles-es-realmente-efectiva/>

incluido un apartado en el que se apunta dónde se encuentra hoy el debate (y los esfuerzos) sobre el futuro de este sector. Términos como *Big Data*, Neuromarketing, necesidad holística o Largo-plazo aplicados a la medición están generando gran cantidad de artículos en las revistas científicas internacionales y concentrando las inversiones de las principales empresas del sector.

Resumidamente, este capítulo trata de ofrecer una visión sobre la investigación en comunicación orientada a la medición de resultados, contemplando tanto las aproximaciones académicas como la práctica profesional, la evolución histórica, la actualidad y el futuro. Una panorámica sobre el ayer, el hoy y el mañana de la investigación y medición de los efectos de la comunicación, octavo principio esencial en la construcción de marcas poderosas.

8.1. Los objetivos de comunicación

“Una campaña publicitaria es eficaz en la medida en que cumple los objetivos para los cuales ha sido diseñada”. Esta frase de Beerli y Martín (1999, pág. 104) resume a la perfección la importancia de marcar unos claros objetivos a conseguir con la acción de comunicación⁹⁴. La ausencia de objetivos bien establecidos es la principal crítica que pesa sobre los dos tipos de tests de comunicación más representativos, los pre-test (en la fase de desarrollo de la comunicación) y los post-test (en la fase post-campaña) (Martín & Beerli, 1995).

No obstante, no sólo es preciso establecer claramente cuáles son los objetivos de una acción de comunicación sino que también es necesario priorizar dichos objetivos y re-escribirlos para asegurar que cuentan con tres componentes básicos:

⁹⁴ Estas autoras, al igual que muchos otros que se citarán a continuación, se refieren a la publicidad o la campaña publicitaria como elemento de análisis. No obstante, en los últimos 5 años, con el progresivo peso y necesidad de la orquestación de medios, las campañas ya no son siempre únicamente publicitarias sino que se entienden como campañas holísticas o acciones de comunicación que pueden estar integradas por más de una disciplina de comunicación persuasiva. Esta diferenciación real no invalida ninguno de los modelos ni tipologías de investigación que se mostrarán en el presente capítulo al seguir siendo la publicidad el motor principal de la categoría.

- Ser medible
- Ser comparable (sin comparativa o *Benchmark* no se puede saber si el dato medido es positivo o negativo). Esta comparativa puede ser con la propia marca (en momentos anteriores) o con otras marcas.
- Estar acotado en el tiempo

En palabras de Dimitri Maex (2012):

“Prioritizing of objectives is the most fundamental part of the entire process and the one companies most often skip when putting in place a measurement system. And that’s a real shame because when you get this wrong, everything else you do from a measurement point of view will not be effective.(...). Rewriting the objective is a simple but incredibly useful exercise. Objectives are only real objectives if they have a metric, a benchmark and a time frame. If they don’t have each of these three components, they are more loose aims or aspirations” (Maex & Brown, 2012, págs. 161-163)

En su obra, Maex y Brown distinguen entre objetivos y “*SMART objectives*”. Los primeros, deben contar con los tres componentes citados pero los segundos, además, deben contemplar dos elementos adicionales:

- Ser específicos con lo que quieren alcanzar.
- Ser alcanzables y realistas (especialmente en coherencia con el presupuesto).

Los objetivos de comunicación (Aparicio, Vázquez, & Santos, 2000) deben servir para:

- **Coordinar la actividad de planificación de la comunicación de marca** por parte del anunciante, en el ámbito interno y en su relación con sus agencias de publicidad, es decir, deben ser el eje en el desarrollo de la estrategia y en la ejecución de la comunicación.
- Como criterio para **eliminar la subjetividad** en la toma de decisiones publicitarias.
- Para **evaluar los resultados de las campañas**. Un anuncio diseñado sin la previa definición de sus objetivos corre el riesgo de no resolver los

problemas de comunicación de una marca que pueden ser de muy diferente índole.

- Para coordinar la estrategia de comunicación con la **estrategia de marketing de la empresa.**

Según la enumeración de objetivos clave para la comunicación de marketing expuesta en el capítulo anterior (Rossiter & Percy, 1997), la necesidad de establecer un producto o servicio como necesario, la necesidad de reconocer o recordar la marca dentro de su categoría (*Brand Awareness*), la necesidad de generar una actitud hacia la marca conectando con el consumidor y la necesidad de incitar a la compra son los cuatro motores (objetivos) que activan la maquinaria de la comunicación. Otros autores (Agencies, P.A.C.T., 1982); (Bendixen, 1993); (Aaker, Fournier, & Brasel, 2004); (Binet & Carter, 2013); (Cook & Holmes, 2004); (Young M. , 2014) ofrecen enumeraciones más largas desglosando algunas de las anteriores pero, en esencia, se puede simplificar toda lista de objetivos de comunicación estableciendo dos grandes bloques:

- Objetivos relacionados con las ventas
- Objetivos basados en efectos psicológicos anteriores a la compra (creación de predisposición positiva del consumidor hacia el producto o marca anunciados).

8.1.1. Objetivos relacionados con las ventas

La publicidad representa para el anunciante una inversión económica que debe ser justificada mediante un posterior beneficio monetario derivado de sus efectos (Torres, 2010)⁹⁵. Es decir, debe poder ser considerada inversión y nunca gasto. Desde este punto de vista, la inversión publicitaria se encuentra plenamente subordinada a la consecución de objetivos comerciales y, por ello, cada vez es mayor la presión por la medición de sus resultados y los esfuerzos realizados en intentar aislar el efecto de la publicidad sobre las ventas de los productos.

⁹⁵ Disponible en línea www.aeic2010malaga.org

Desde el punto de vista académico, no existen pruebas concluyentes de que la publicidad pueda tener efectos inmediatos en las ventas. De hecho, la mayoría de estudios (Regueira, 2012) rechazan la existencia de una relación directa entre la inversión publicitaria y las ventas argumentando que éstas últimas están influenciadas, además de por la publicidad, por el resto de variables de *marketing mix* y por la estrategia de la competencia⁹⁶. No obstante, algunos autores sostienen la existencia de correlaciones entre el recuerdo de los anuncios y la intención de compra de los individuos expuestos a los mismos⁹⁷ y un tercer grupo de teóricos, apunta que, si bien las mejoras que una campaña puede provocar en el plano de preferencia no son capaces de activar las ventas en el corto plazo, sí pueden provocar un efecto beneficioso de las mismas a largo plazo⁹⁸, generando lo que Alloza (1992, págs. 36-41) denomina “un efecto retardado que ejerce una presión ascendente sobre las ventas a largo plazo”.

Regueira argumenta de la siguiente manera las razones por las que se puede explicar el citado efecto retardado:

“En primer lugar estaría el hecho de que el acto de compra requiere tiempo, es decir, el consumidor no siempre está en la tesitura de adquirir el producto anunciado (Hise y Strawser, 1976). En segundo lugar, un anuncio olvidado durante un tiempo puede crear preferencia y estimular la compra transcurridos años (Kotler, 2006). Por otro lado, el consumidor puede necesitar el efecto acumulativo de distintas campañas antes de decantarse por un producto” (Regueira, 2012, pág. 128)

La *praxis* de la comunicación, ejemplificada en casos concretos galardonados con premios a la eficacia, conduce a un vínculo mucho más evidente entre la comunicación eficaz y los resultados de negocio/venta (como se verá en el siguiente capítulo). En la actualidad, numerosos artículos publicados en revistas científicas del sector apuntan hacia la importancia de la valoración (y medición) de los efectos a largo plazo sobre los resultados de negocio que generan las campañas publicitarias (ver apartado 9.3.). No obstante, recuperando el foco en los objetivos, también en el estudio empírico de casos reales queda constancia de la gran importancia de asentar claros objetivos antes de iniciar el proceso de comunicación y como eje para su desarrollo y posterior medición de

⁹⁶ El autor alude en este primer bloque a los siguientes autores: Stansell y Wilder (1976), Aaker (1982), Assmus (1984), Blair (1988), Bendixen (1993), Lodish (1995).

⁹⁷ El autor alude en este segundo bloque a los siguientes autores: Woodside y Wilson (1995), Zhinkan y Gelb (1996).

⁹⁸ El autor alude en este tercer bloque a los siguientes autores: Hise y Strawser (1976), Aaker (1982), Clarke (1986), Alloza (1992), Kim (1992).

eficacia. Tras tratar los objetivos orientados a un fin comercial (venta), debemos adentrarnos en la segunda tipología, los que persiguen generar efectos psicológicos anteriores a la compra.

8.1.2. Objetivos basados en efectos psicológicos anteriores a la compra.

En ausencia de evidencias académicas claras acerca del efecto directo de la publicidad sobre las ventas, los objetivos basados en los efectos psicológicos que se generan en el consumidor al ver una pieza publicitaria son utilizados de forma habitual en el ámbito profesional para medir la eficacia de la comunicación.

Lavidge y Steiner fueron pioneros en proponer una explicación a la secuencia de efectos que se producen desde que un individuo es expuesto al estímulo publicitario hasta que llega a la conducta deseada, la compra del producto anunciado (Lavidge & Steiner, 1961). Esta secuencia, como también explican Beerli y Martin (1999b), consta de tres etapas:

- **Etapa cognitiva:** se trata de medir los efectos de la publicidad sobre la memoria del individuo. Este es el primer eslabón de la cadena de procesamiento que se inicia cuando el individuo es expuesto al estímulo.
- **Etapa afectiva:** el consumidor evalúa la información recibida. En un contexto de comunicación saturado de impactos informativos y publicitarios, la actitud del consumidor hacia el mensaje es vital. Su afectividad hacia el anuncio puede tener un efecto positivo sobre la atención, el grado de recuerdo, la profundidad del procesamiento y la actitud hacia el producto.
- **Etapa conativa** o de intención de compra: se trata de medir la repercusión de la publicidad sobre la intención de compra del producto. El cambio de actitud experimentado en la etapa anterior incide en la conducta del individuo, incitándole a la compra.

Estas tres etapas coinciden con los tres componentes de la actitud estudiados por la Psicología: aprender, sentir y hacer (Ray, y otros, 1973). En consecuencia, la publicidad contribuiría a generar valor y/o preferencia de marca en la mente del consumidor llegando a él no sólo por medio de un impacto más o menos notorio sino con un mensaje relevante y diferencial (propuesta de marca), capaz de desencadenar actitudes positivas hacia la marca que terminen por desembocar en la compra del producto (Vozioli, 2007).

Teniendo como punto de partida la consecución inicial de los objetivos basados en efectos psicológicos anteriores a la compra (inicio para llegar a la acción o a la conversión de afecto en compra), a lo largo del tiempo se han ido desarrollando distintos modelos de respuesta publicitaria. Dichos modelos son la base de la metodología para medir la eficacia de la comunicación. Por ello a continuación se realizará un breve repaso histórico de ellos.

8.2. Los modelos de respuesta publicitaria. Qué debemos medir.

El estudio sobre la eficacia publicitaria ha generado un gran interés académico desde los años sesenta y sigue siendo una de las áreas en continuo perfeccionamiento hoy en día. Como muestra de ello, podemos encontrar un rico marco teórico orientado a responder a la pregunta ¿Qué debemos medir?

A lo largo del tiempo, se ha tratado de explicar la secuencia de efectos que se desencadena en el consumidor como respuesta a los estímulos publicitarios a través de distintos modelos agrupables en dos categorías:

- Modelos de respuesta publicitaria de primera generación: Son modelos con diversas etapas que parten de la idea de que la recepción del mensaje publicitario por parte del consumidor activa una secuencia de procesos concadenados.
- Modelos de respuesta publicitaria de segunda generación: Modelos en los que se intenta incorporar las circunstancias que rodean al consumidor y los factores externos a éste.

A continuación se detallan los principales modelos de respuesta publicitaria correspondientes a cada una de estas categorías.

8.2.1. Modelos de respuesta publicitaria de primera generación.

Existen varios tipos de modelos de respuesta publicitaria que pueden englobarse dentro de esta categoría. Todos ellos son similares entre sí y se basan en la percepción de que el consumidor parte del desconocimiento de la marca anunciada, transita por una fase de descubrimiento y profundización de su conocimiento sobre la marca al ser impactado por la publicidad y, finalmente, activa su interés y/o su compra como consecuencia de este impacto (Bendixen, 1993). Con esta misma lógica argumental pero con ciertas particularidades, a lo largo del tiempo se pueden destacar los siguientes siete modelos (Smith & Swinyard, 1982); (Beerli & Martin, 1999b):

- 1) **Modelo AIDA (1960):** Es el modelo más antiguo. Su nombre responde a la unión de las iniciales del proceso que establece como modelo de respuesta publicitaria. Atención, Interés, Deseo y Acción. Este modelo sostiene que, en contextos publicitarios no saturados, el consumidor buscaría primero la información sobre los productos o servicios. Tal información, en caso de resultar pertinente entre el grupo de población impactada por la publicidad, activaría su interés. El interés generaría deseo de compra en un grupo más pequeño y, finalmente, movilizaría hacia la compra (Acción) a un subconjunto de individuos dentro de dicho grupo.
- 2) **Modelo DAGMAR (1961):** Este modelo, creado por R. Colley, también debe su nombre a la suma de iniciales, pero en este caso las iniciales no responden a los pasos a seguir sino a la definición del objetivo del modelo en sí *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*. Su estructura es similar a la del modelo AIDA pero aquí se introduce una variante en la fase cognitiva inicial, desdoblándola en dos procesos: por un lado, el conocimiento y, por el otro, la comprensión.

- 3) **Modelo de Lavidge y Steiner (1961):** Este modelo abre la puerta a un nuevo concepto, la “Jerarquía de efectos”. Para los autores, la jerarquía empieza con la consideración positiva, que pasa a transformarse en preferencia respecto a otras alternativas y, finalmente, en convicción que desemboca en compra. Se concibe como un proceso de aprendizaje, donde el individuo transita por una escalera denominada “escalera de fidelidad a la marca” (por la que sólo es posible ascender, no descender), cuyos escalones llevan al consumidor desde la comprensión del mensaje al cambio de actitud y, de allí, al cambio de comportamiento.
- 4) **Modelo de Adopción de Rogers (1962):** Este modelo es uno de los más utilizados en el ámbito profesional gracias a su simplicidad y a la incorporación de un nuevo factor, la incertidumbre. Siguiendo el pensamiento de Rogers, todo proceso de compra iría encaminado a reducir la incertidumbre asociada a la decisión (a mayor importe del bien a adquirir, mayor peso de la incertidumbre). Por ello, establece una fase de evaluación que ayuda al consumidor a reducir su incertidumbre y una fase de ensayo que le permite probar el producto en un entorno controlado antes de tomar la decisión final de compra.
- 5) **Modelo ATR (1974):** El modelo ATR, acrónimo de (*Awareness, Trial, Reinforcement*) desarrollado por Ehrenberg, prescinde de la etapa afectiva al considerar que el proceso cognitivo es suficiente para conducir a la fase de compra. Es un modelo más simple que los anteriores que sostiene que la preferencia se consolida en la fase de prueba de producto.
- 6) **Modelo ICB (1987):** Este modelo, de Berkman y Gilson, incorpora la aceptación del producto en la fase cognitiva. La preferencia se activa en el plano afectivo, desencadenando la intención de compra a nivel conativo.
- 7) **Modelo Bovée y Arens (1992):** Este modelo, es muy similar en su estructura al modelo DAGMAR pero divide el plano afectivo en dos etapas, la convicción y la activación del deseo.

En su artículo “Importancia de los modelos de respuesta publicitaria en el proceso de planificación y control de la publicidad”, Beerli y Martín (1999b) incorporan la clarificadora tabla comparativa de los siete modelos de primera generación que se reproduce a continuación:

Tabla 37. Modelos de respuesta publicitaria de primera generación. Fuente: Beerli, A., & Martin, J. (1999b). Importancia de los modelos de respuesta publicitaria en el proceso de planificación y control de la publicidad. *Investigación y Marketing*. Pág. 62.

COMPONENTES	MODELOS DE RESPUESTA PUBLICITARIA DE 1º GENERACIÓN						
	AIDA (1980)	DAGMAR (Colley- 1961)	LAVIDGE Y STEINER (1961)	ROGERS (1962)	ATR (Ehremberg, 1974)	ICB (Bergkman y Gilson, 1987)	BOVÉE y ARENS (1992)
COGNITIVO (Conocer)	Atención	Conocimiento Comprensión	Notoriedad Conocimiento	Conocimiento	Conocimiento	Conocimiento Aceptación	Conocimiento Comprensión
APECTIVO (Sentir)	Interés Deseo	Convicción	Gusto Preferencia Convicción	Interés Evaluación		Preferencia	Convicción Deseo
CONATIVO (Hacer)	Acción	Acción	Compra	Ensayo Adopción	Prueba Refuerzo	Intención compra Prueba o compra	Acción

Todos estos modelos cuentan con una generalizada percepción de sobresimplificación en el mundo académico y profesional, siendo su principal limitación la incapacidad para reflejar los factores internos del individuo (preferencias, antecedentes personales, grado de involucración...) y/o los factores externos (momento del ciclo de vida del producto, actividad de la competencia, distribución,...). Los modelos de respuesta publicitaria de segunda generación nacen con la intención de dar respuesta a dicha limitación.

8.2.2. Modelos de respuesta publicitaria de segunda generación

Los modelos de respuesta publicitaria de segunda generación son, como se indicaba anteriormente, modelos en los que se intenta incorporar las circunstancias que rodean al consumidor y los factores externos a éste. Estos modelos parten de la base de

que la comunicación no es un factor aislado sino que puede ser percibida de uno u otro modo en función de quién sea el receptor, en qué momento vital se encuentre, qué percepción tenga del anunciante, en qué canal esté recibiendo el estímulo, antecedentes personales del consumidor (educación, experiencia con la categoría de producto anunciado o con el producto en sí, etc.) y, al mismo tiempo, en función del momento y situación de mercado de la marca/producto/servicio anunciado (periodo en su ciclo de vida, acciones realizadas por la competencia, presencia en los canales de distribución, etc.). Por ello, como se resumía en el apartado anterior, estos modelos contemplan la influencia de factores internos del individuo receptor y factores externos a la comunicación de la marca (Mackenzie, Lutz, & Belch, 1986).

Se pueden clasificar los modelos de respuesta publicitaria de segunda generación en cuatro grupos (Beerli & Martin, 1999b):

- 1) **Modelos de respuesta COGNITIVA:** En este tipo de modelos se considera al consumidor un ser racional que toma sus decisiones de compra a partir de la información objetiva que le llega a través de la comunicación. Por ello, los modelos de respuesta cognitiva, basan la efectividad persuasiva de la comunicación en el aprendizaje y la retención del contenido en la memoria del receptor pero no consiguen explicar cómo el procesamiento del mensaje influye sobre la formación y cambio de actitudes ni sobre la decisión final de compra. Entre estos modelos destacan tres:
 - El modelo de Greenwald (1968), que sostiene que la aceptación del mensaje publicitario tiene una relación directa con el proceso cognitivo (aprendizaje y recuerdo) como antecedente a los cambios de actitud del individuo.
 - El modelo de Lutz y Swasy (1977), pionero en establecer un proceso causal entre la cognición y la actitud.
 - El modelo de Olson, Toy y Dover (1982), que afirma que el proceso de aceptación o contra argumentación del mensaje publicitario por parte del individuo en función de sus creencias y actitudes, provoca estados

cognitivos más fuertes o débiles que serán determinantes en la intención de compra.

2) **Modelos actitudinales (componente AFECTIVO):** Este tipo de modelos estudian la formación y cambio de actitudes por parte de los receptores de la comunicación. A continuación se resumen las aportaciones de algunos de los principales modelos actitudinales, ordenados cronológicamente:

- Modelo del valor esperado de Fishbein (1975). Según este modelo, las creencias del individuo son las causantes de sus actitudes y de éstas depende la intención de compra. Por ello, para modificar las actitudes se debe actuar sobre el plano de las creencias, es decir, sobre los atributos que el consumidor asocia al producto.
- Modelo de Mitchell (1981). La gran aportación de este modelo es la incorporación de la variable de *involucración del consumidor*, de la cual depende el desarrollo de actitudes positivas hacia la marca anunciada. A mayor involucración, mayor atención dedicada a la marca.
- Modelo ELM (1983): El modelo de probabilidad de elaboración (*Elaboration Likelihood Model*) desarrollado por Petty se caracteriza por establecer dos rutas para conseguir un cambio de actitud en la audiencia. Por un lado, la denominada *ruta central*, por la que el individuo, detecta y procesa de modo consciente una información y contrapone los estímulos que recibe del anuncio con sus propios antecedentes y su esquema personal de actitudes. Esta ruta se corresponde en la práctica publicitaria con ejecuciones con un alto nivel de profundidad en la información y alcanza alto grado de eficacia entre consumidores con alto nivel de involucración. Por otro, la *ruta periférica* (utilizada habitualmente en ejecuciones publicitarias que no pivotan sobre atributos de producto al entender que éstos no conseguirían diferenciar a la marca anunciada), es aquella por la que el cambio de actitud no se produce como consecuencia de un análisis consciente de pros y contras de la información contenida en el anuncio sino porque el individuo recibe algún tipo de señal positiva en

el contexto de la transmisión del mensaje (uso de un prescriptor, música, situación, identificación,...).

- El Modelo de Greenwald y Leavitt (1984) define cuatro niveles de involucración llamados *preatención*, *atención focal*, *comprensión* y *elaboración*. Estos niveles son incrementales en un doble sentido: por la atención progresiva que requieren del receptor y por la intensidad de los efectos cognitivos y actitudinales provocados.
- El modelo de MacInnis y Jaworski (1989) incorpora a los anteriores el estudio de los *antecedentes del individuo*, situando en primer lugar las necesidades que el consumidor busca satisfacer como clave de su predisposición antes de recibir el estímulo y de motivación en el procesamiento de la información que recibe de la marca. Según estas necesidades, y tras la exposición al estímulo publicitario, se inicia la fase de procesamiento de información que deriva, finalmente, en una doble respuesta, cognitiva y emocional, desencadenante del proceso de formación de actitudes.
- McKenzie y Lutz (1989) evolucionan el estudio de los antecedentes de actitud personal y proponen cuatro modelos diferentes para comprender la influencia ejercida por la actitud hacia el anuncio sobre la actitud hacia la marca anunciada y la intención de compra:
 - *ATH (Affect Transfer Hypothesis)*, cuando el conocimiento del anuncio y de la marca se consolidan de modo independiente. El primero incide sobre la actitud hacia la marca, pero no en modo opuesto.
 - *RMH (Reciprocal Mediation Hypothesis)*, cuando el conocimiento de anuncio y marca se desarrollan de forma independiente pero la actitud hacia anuncio y marca se influyen recíprocamente entre sí.
 - *DMH (Dual Mediation Hypothesis)*, cuando las actitudes generadas por el conocimiento del anuncio influyen directamente en el conocimiento de la marca.

- IIIH (*Independent Influences Hypothesis*), cuando los procesos cognitivo y afectivo relacionados con el anuncio y con la marca son independientes e inciden por separado en la intención de compra (fase conativa).
 - Modelo Poels y Dewitte (2008): Modelo que profundiza en el estudio del *likeability*, a través de un análisis que combina dos reacciones emocionales del consumidor a la publicidad: el placer y la excitación. Según este modelo, existe relación entre el placer experimentado por el consumidor al recibir un estímulo y su nivel de *likeability* hacia él. Al mismo tiempo, también relaciona la excitación que genera dicho estímulo con el potencial persuasivo del anuncio. Por tanto, sostiene que el contenido de la publicidad debería orientarse a provocar ambas reacciones.
- 3) **Modelos conductuales (componente CONATIVO)**. Este tipo de modelos, minoritarios en la literatura académica, estudian los cambios de comportamiento del individuo como consecuencia de la exposición al estímulo publicitario. Dos de ellos son:
- BMP, *Behavior Modification Perspective* (1980). Teoría desarrollada por Nord y Peter y orientada a observar y manipular los factores ambientales y/o situacionales que afectan la conducta del individuo.
 - BLT, *Behavioral Learning Theory* (1981). Teoría desarrollada por Rothschild y Gaidis que afirma que todo comportamiento que recibe un refuerzo positivo tiene más posibilidades de repetirse. Este modelo dedica particular atención a la definición de estrategias promocionales en productos de baja implicación.
- 4) **Modelos globales**. Este último tipo de modelos son los más completos porque estudian el proceso de respuesta publicitaria de forma holística, analizando todas las etapas por las que pasa un individuo desde que se expone al estímulo publicitario hasta que actúa. Entre esta tipología de modelos, destacan tres:

- Modelo de Ray (1973)⁹⁹. Es un modelo secuencial (como los de primera generación) cuya aportación radica en ofrecer la posibilidad de que cada consumidor acceda a las distintas etapas con un orden diferente en función de su grado de involucración con el producto, de la similitud de oferta alternativa entre productos, de la importancia que se conceda a los medios de comunicación en los que se expone el estímulo y de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto. Según estos condicionantes, Ray establece tres tipos diferentes de jerarquía de efectos:
 - Jerarquía clásica y racional: *aprender-sentir-hacer*. Se da sobre todo en productos en fase de introducción y desarrollo, bien diferenciados y con altos niveles de implicación.
 - Jerarquía disonancia-atribución: *hacer-sentir-aprender*. Se produce en casos de alta involucración pero baja diferenciación de producto (mercados maduros). Es particularmente importante el aprendizaje post-compra, en el que la marca debe intentar que el sujeto supere cualquier posible efecto de *disonancia cognitiva* (entendido, en el área del marketing, como falta de armonía que se produce cuando el valor percibido por el cliente tras la compra es inferior a sus expectativas pre-compra).
 - Jerarquía de baja involucración: *aprender-hacer-sentir*. Se da en casos en que el consumidor muestra un bajo nivel de involucración con el producto y percibe una escasa diferenciación entre las distintas ofertas. En este caso, la información contenida en la publicidad rara vez provocaría un cambio de actitud pero la construcción de notoriedad sí lograría estimular la prueba de producto. Es decir, los consumidores no compran estos productos porque les gusten, sino que les gustan los productos tras comprarlos.

- Modelo de asociación de Preston (1982): Complementa los modelos de jerarquía de efectos proponiendo un proceso de diez etapas que arranca

⁹⁹ Ray, M.L. (1973). *Marketing Communication and the Hierarchy-of-Effects*. Citado en Clarke, P. (1973). *New models for mass communication research*. Beverly Hills: Sage Publications. Págs. 146-175.

con la (1) exposición al soporte y al anuncio, pasando por el (2) conocimiento del anuncio, (3) sus elementos integrantes así como la (4) marca anunciada. A continuación, el consumidor analiza los (5) beneficios del producto anunciado así como los (6) sentimientos generados y (7) contrapone sus percepciones y (8) evaluaciones a priori sobre el producto, con aquellas generadas como consecuencia de la publicidad. Finalmente, la etapa de (9) estimulación (adquisición de la motivación necesaria para la compra) precede a la (10) acción.

- En el Modelo de Friestad y Wright (1994), los autores profundizan en el estudio de la persuasión, afirmando que existe un proceso de aprendizaje vinculado a la repetición de estímulos publicitarios. La acumulación de impactos, según sostienen, hace que el individuo se enfrente de un modo cambiante al emisor de los mensajes con el paso del tiempo y ello afecta al procesamiento del estímulo. Por ello, el efecto de la persuasión sobre el receptor no debe estudiarse de forma aislada sino acumulativa.

Tras este breve repaso de modelos de eficacia publicitaria orientado a facilitar la identificación y las características diferenciales de cada uno de ellos, es fácilmente observable que en todos se establece un proceso de diversas etapas por las que el consumidor transita desde que se expone al estímulo publicitario hasta que efectúa el acto de compra. Esta sucesión de etapas es paralela al proceso volitivo humano: interés, deseo y acción. Por lo tanto, el marco teórico en general parece apuntar a que la eficacia de la publicidad debe determinarse a través del estudio conjunto del ámbito de la notoriedad (tradicionalmente vinculada con las métricas de cobertura, frecuencia y recuerdo) con el de las emociones y el de la intención de compra. Estos tres conceptos son la respuesta que ofrece la literatura académica a “¿Qué debemos medir?”. Tras asentar el objeto de medición, es preciso analizar también la metodología existente para poderla llevar a cabo.

8.3. Metodología de medición de la eficacia publicitaria. Cómo podemos medirla.

La medición de la eficacia de la comunicación es uno de los temas que actualmente concentra la mayor parte de recursos en investigación y progreso en el sector de la publicidad y la comunicación en general (Binet & Carter, 2013). Por dicho motivo, cada día nacen nuevas herramientas de medición que se convierten en elementos que aportan valor añadido a las empresas que los utilizan o comercializan y ya han pasado a formar parte (al igual que las herramientas o ayudas de planificación estratégica) de las credenciales y elementos de diferenciación de dichas empresas.

A día de hoy, a finales de 2015, en plena efervescencia en el desarrollo de nuevas metodologías de medición que puedan dar respuesta a cada uno de los objetivos globales, parciales y *nano-objetivos* (generalmente denominados *KPIs*¹⁰⁰), es imposible cuantificar o enumerar todas las tipologías de investigación que se están llevando a cabo en el mundo. No obstante, sí es posible tipificarlas según el momento y contexto en el que se realiza la medición, agruparlas según la técnica de medición utilizada y desglosarlas según la disciplina de comunicación a la que son afines. A continuación se estudian estos tres bloques como elementos fundamentales de la metodología de medición de eficacia en comunicación.

8.3.1. Tipología de tests

Se pueden definir distintas tipologías de test en función del momento temporal en el que se realizan y del contexto en el que el receptor se expone al estímulo publicitario. Entre los primeros encontraríamos a las tipologías clave del sector publicitario, los pre-tests y los post-test de comunicación.

¹⁰⁰ *KPIs* (*Key Performance Indicators*), traducido como “indicadores clave del desempeño”, se refiere a los indicadores principales del funcionamiento de un proceso con el fin de alcanzar los objetivos marcados. Este término se utiliza generalmente en marketing digital y pueden ser *clicks*, visitas, altas en formularios, ventas, visionados de video, apertura de e-mails, retweets, etc. (Alcaraz, Hughes, & Campos, 2005).

Tipología de test en función del momento temporal:

-Pre-tests publicitarios: se realizan antes de lanzar *on air* (difusión) una campaña. Su finalidad está asociada a detectar posibles peligros o errores para poder reaccionar y, en función de resultados, tirar adelante la producción, realizar rectificaciones si es necesario o retroceder en el proceso en el caso de obtener resultado negativo. Este tipo de pre-test pueden seguir metodologías de tipo cualitativo (como entrevistas en profundidad o dinámicas de grupo) o de tipo cuantitativo (sobre todo en test no presenciales, es decir, realizados a través de formulario *online* que permita visualización de los estímulos). Las principales críticas atribuidas a los pre-test radican en que las condiciones de exposición son forzadas y los estímulos no son piezas de comunicación finalizadas (las más comunes, en el caso de pre-test publicitarios para una pieza televisiva, son el *storyboard* y el *animatic*¹⁰¹).

- Post-test publicitarios: se realizan cuando la campaña ya ha sido difundida con el objetivo de evaluar sus resultados y obtener aprendizajes que puedan llevar a incluir modificaciones en la pieza testada, a evitar o potenciar próximas olas de campaña (nueva difusión) o a desarrollar nuevos anuncios. Este tipo de tests suelen ser cuantitativos (encuestas *ad-hoc* o paneles de consumidores). La principal crítica que reciben estos tests es la incapacidad de aislar el efecto de la publicidad del resto de variables asociadas con la marca (actividad de producto, distribución, precio, promociones, actividad de la competencia...) por lo que tanto las empresas de investigación como diversos académicos recomiendan (y así se hace en múltiples ocasiones) utilizar grupos de control que permitan comparar los resultados antes y después de la emisión de la campaña. Estos tests toman a menudo la forma de estudios de *tracking* (estudios periódicos) con el fin de medir comparativamente la eficacia a lo largo del tiempo en distintas variables

¹⁰¹ *Storyboard*: la idea del anuncio se ilustra en viñetas que incluyen por escrito las locuciones.

Animatic: la idea del anuncio se plasma en una pieza audiovisual, una maqueta, cuya imagen suele ser ilustrada (dibujos estáticos o animados) y cuyo audio suele integrar locución, efectos y música. (Alcaraz, Hughes, & Campos, 2005).

(*awareness, likeability*, índice de persuasión,...) tanto de la propia marca como de las de la competencia.

Tipología de test según el contexto de recepción del estímulo:

- Tests *on air*: Son los que replican las condiciones exactas en las que el consumidor se encontraría con el estímulo publicitario. Para su realización se requiere disponer de la pieza de comunicación totalmente acabada. Tradicionalmente han sido muy utilizados para lanzar una campaña en un ámbito limitado (área test) con un presupuesto de difusión mucho más reducido del que significaría un lanzamiento global. Actualmente este tipo de test se utiliza a diario para testar *posts* patrocinados en redes sociales.
- Test de exposición forzada: los encuestados son expuestos a la publicidad en condiciones de laboratorio, diferentes a las habituales, tanto en momento como en lugar, contexto e incluso formato de estímulo. Es la tipología más utilizada en el sector publicitario pero, a pesar de que cada día se incorporan avances para tratar de simular una situación real (como las instrucciones en pre-test *NextTV* de Ipsos en las que se indica que el estímulo a testar es una serie y, en medio de ella se incorpora el auténtico estímulo, el anuncio), sigue contando con muchas críticas por su falta de ajuste a la realidad en la exposición.

Tipología de test según la profundidad de información a obtener y la cantidad de público implicado como muestra:

- Test cualitativo: Orientado a obtener información cualitativa, difícilmente tabulable, partiendo de la opinión personal de los entrevistados. La cantidad de personas que integran la muestra no trata de tener representatividad numérica ante el universo total de *target* de la marca. El principal objetivo para la realización de investigación cualitativa es obtener opiniones (sobre una acción de comunicación, *insights*, posibles problemáticas latentes, evaluar soluciones,...). Existen diversas técnicas cualitativas, entre las cuales destacan: reuniones de grupo, grupos

proyectivos, grupos prospectivos, observación antropológica, entrevista en profundidad y entrevista etnográfica.

- Test cuantitativo: Orientado a obtener información cuantitativa y tabulable partiendo de formularios de preguntas mayoritariamente cerradas con opciones de respuesta. La cantidad de personas que integran la muestra trata de tener representatividad numérica ante el universo total de *target* de la marca (con margen de error mayor o menor en función del tamaño total de la muestra). El principal objetivo para la realización de este tipo de investigación es obtener información representativa y comparable (a través de *benchmark* y medias de categoría) respecto a variables concretas. Entre las técnicas cuantitativas destacan: Estudios Omnibus, *Hometest* y Técnicas de encuesta personal (C.A.P.I.), telefónica (C.A.T.I.) o encuesta *online* (C.A.W.I.).

8.3.2. Técnicas de medición

Al igual que en los modelos de medición revisados anteriormente, las técnicas de medición también tratan de dar respuesta a todas las etapas por las que pasa el consumidor desde su exposición al estímulo publicitario, para así poder medir su eficacia ¹⁰².

- **Técnicas de medición de la eficacia cognitiva**: se orientan a medir la capacidad de la publicidad para estimular el recuerdo y la comprensión. Entre ellas pueden establecerse cinco tipologías básicas:
 - Medidas del nivel de audiencia: pretenden establecer el volumen de individuos que han sido impactados por una campaña. Ejemplos: EGM (Estudio General de Medios), audiencia de medios de TNS (Taylor Nelson Sofres), número de visionados web, etc.

¹⁰² Compilación de técnicas de medición de eficacia incluidas en (Beerli & Martin, 1999c); (Costa Lima, 2006); (Regueira, 2012); (Varan, Lang, Barwise, Weber, & Bellman, 2015); (Weinberger, 2014).

- Medidas fisiológicas: basadas en la observación y el estudio de las reacciones externas e involuntarias de los individuos expuestos al estímulo publicitario. A lo largo del tiempo se han ido sucediendo distintos tipos de técnicas como el taquistoscopio o el pupilómetro. En la actualidad, el neuromarketing se encuentra en plena fase de desarrollo y ya se ha empezado a utilizar la herramienta llamada IRM (Imágenes por Resonancia Magnética), utilizando la resonancia de campos magnéticos para obtener información sobre la estructura y áreas del cerebro que se activan ante situaciones o estímulos determinados. Es probable que en los próximos años dicha herramienta sea complementada por otras nuevas que puedan surgir dentro de esta disciplina que, como decíamos, hoy se encuentra todavía en estado embrionario (Serrano, 2013).



Figura 64. Ejemplo de mapa térmico de focalización de mirada. Fuente: <http://www.firepolemarketing.com/profile-image/>

- Medidas semifisiológicas: son aquellas en las que se monitoriza la respuesta consciente del consumidor al estímulo publicitario mientras éste lo recibe. Utilizan mecanismos electrónicos para que el individuo pueda reportar de modo inmediato su grado de afectividad o preferencia hacia los estímulos que recibe. Un ejemplo de ellas es la herramienta *Trace*, utilizada por Millward Brown en sus *Test Link* (pre-test de campañas publicitarias) por las que el receptor debe mover el ratón de su ordenador a derecha o a izquierda en función del agrado que le genera cada secuencia de imágenes de un anuncio.

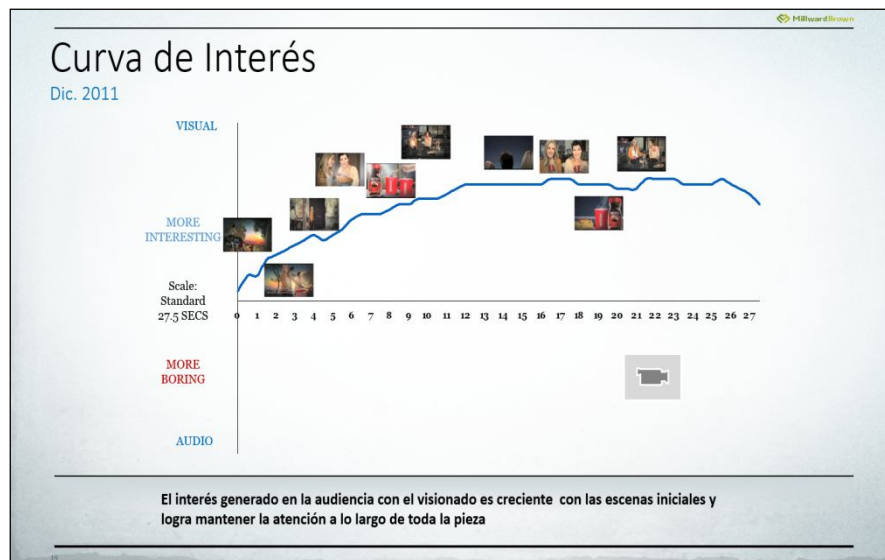


Figura 65. Curva de interés ante el visionado de un animatic. Fuente: *Test Link* de Millward Brown.

- Medidas de notoriedad o conocimiento de marca: Son un tipo de medidas declarativas (responden a una pregunta formulada) que pretenden evaluar el inicio de la cadena de respuesta publicitaria, es decir, el nivel de conocimiento de la marca o producto. Se explora mediante encuestas en las que se le pregunta al consumidor qué marca recuerda en primer lugar (*top of mind*), qué otras marcas recuerda aunque no sea en primer lugar (*notoriedad espontánea*) y cuáles recuerda dentro de una lista aportada por el entrevistador (*notoriedad sugerida*). Este tipo de medidas son muy comunes en estudios de *tracking* para analizar la evolución de la presencia de la marca en la mente a lo largo del tiempo.
- Medidas basadas en la memoria, con las que se pretende medir el arraigo de un mensaje publicitario en la mente del consumidor, tanto a nivel de recuerdo (capacidad de reproducir o explicar el estímulo) como a nivel de reconocimiento (simple identificación total o parcial del estímulo). El test de recuerdo más utilizado es el denominado DAR (*Day After Recall*), que cuantifica el grado de recuerdo de un anuncio al día siguiente de su visualización. Respecto a los test de reconocimiento, tras una primera habitual respuesta espontánea, se suele profundizar a nivel sugerido. Por ello, suelen mostrar al receptor listas de características reales del anuncio

junto a elementos distractores y el entrevistado debe valorar cuáles son los elementos que reconoce de él.

- **Técnicas de medición de la eficacia afectiva:** Se orientan a medir la capacidad para movilizar (crear o modificar) las apreciaciones del individuo, es decir, su actitud hacia la marca o producto. Estas técnicas son de gran importancia porque explican la predisposición del consumidor a desarrollar una respuesta comportamental que desemboque en compra. El primero en analizar la eficacia afectiva (es decir, indagar más allá del recuerdo y el reconocimiento) fue Wells, en 1964. Su estudio le llevó al desarrollo de la herramienta llamada *escala de actitudes y valores*¹⁰³, uno de los métodos más utilizados todavía hoy en día. Las escalas de actitudes y valores sirven para ayudar al encuestado a precisar de forma cuantitativa su posición actitudinal respecto a determinada variable. Son muchas las opiniones favorables hacia estas escalas a lo largo del tiempo, muestra de ello es que los grandes institutos de investigación han desarrollado las suyas propias. Además, el vínculo de las escalas de actitudes con el *likeability* de la campaña es directo y éste es, según la *American Research Foundation*, el mejor predictor futuro del éxito de una acción de comunicación. No obstante, cuentan también con puntos de vista críticos. Debido al gran volumen de escalas de actitudes en uso (entre 1980 y 1994 se desarrollaron más de setenta escalas), la ausencia de reglas estandarizadas de actitudes provoca que los estudios ofrezcan resultados dispares sobre una misma área (la actitud hacia los anuncios). Por otro lado, algunas de las investigaciones más recientes apuntan a que el *likeability* no es capaz de predecir el comportamiento futuro del consumidor, ya que se centra en su actitud hacia el anuncio, no hacia la marca anunciada (Berkvist & Rossiter, 2008). Un ejemplo gráfico y actual de la plasmación de una escala de actitudes y valores es el *EmotiScape* (mapa de emoticonos) utilizado por Ipsos en sus tests de marca y de comunicación publicitaria.

¹⁰³ Escala de actitudes y valores: Metodología consistente en la formulación de preguntas que pretenden recopilar evidencias verbales de las actitudes afectivas del sujeto, preguntándole sobre sus niveles de agrado, intención de compra o notoriedad. (Haley & Case, 1979, pág. 23).

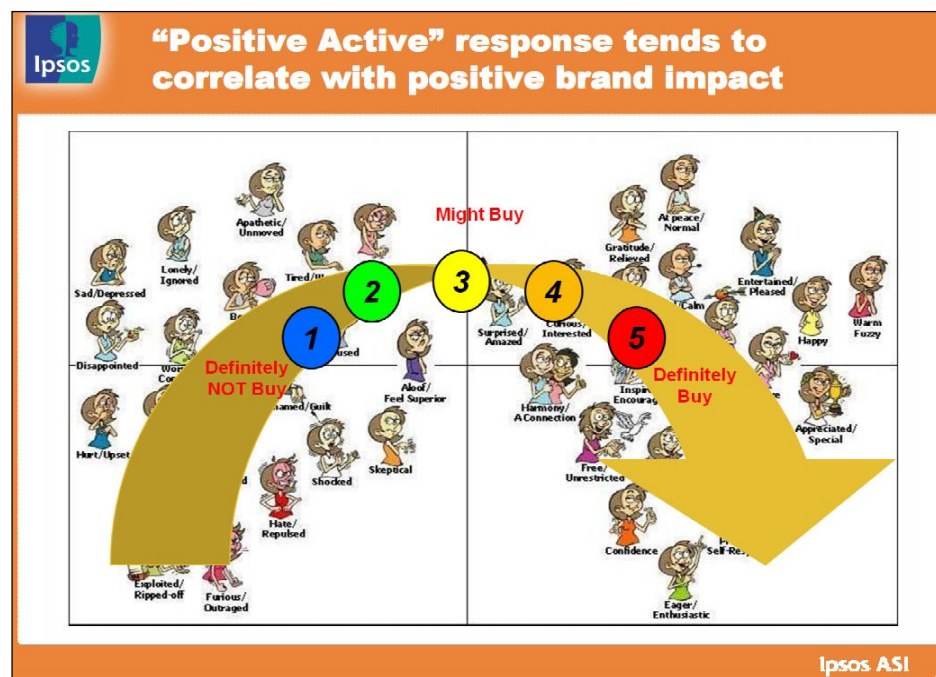
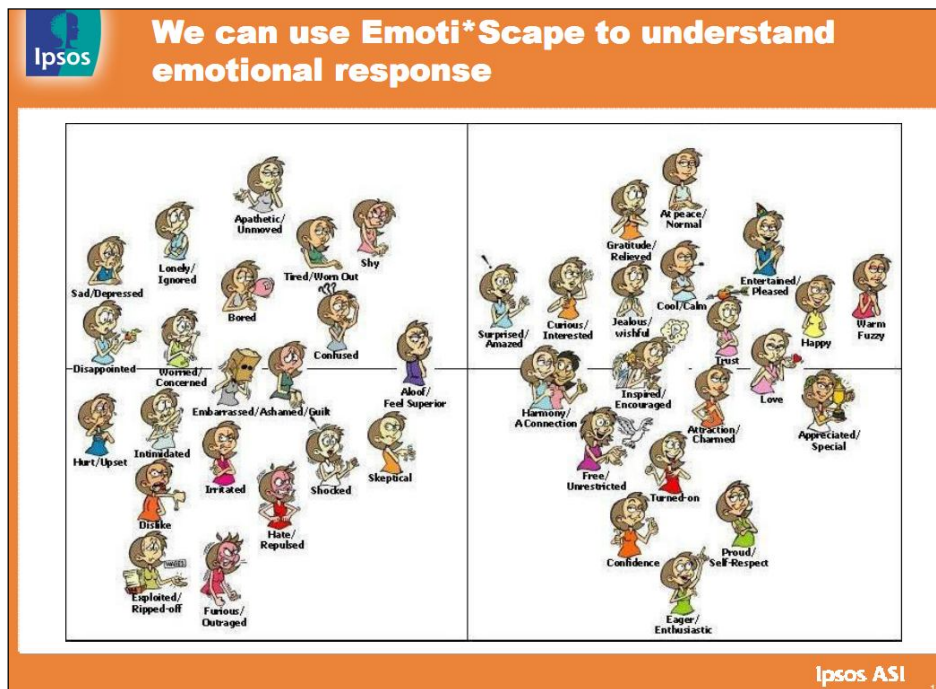


Figura 66 y Figura 67. Herramienta *EmotiScape* para facilitar la comprensión de la respuesta emocional. Fuente: Ipsos ASI. Disponible en <https://www.ipsos-mori.com/Assets/Docs/Ipsos%20ASI%20presentations.pdf>

- **Técnicas de medición de la eficacia conativa o conductual:** Estas técnicas se orientan a medir el comportamiento de respuesta, es decir pretenden cuantificar la probabilidad de que un consumidor adquiera el producto como consecuencia de haber sido expuesto a la publicidad del

mismo. El principal indicador de estas técnicas es el *índice de intencionalidad de compra* y, para poder calcularlo, se suele partir de escalas de medida de actitudes que constan de un pequeño número de ítems (según la escala los ítems pueden ser uno -“probablemente la compraría/no la compraría”- dos -“posible/imposible; probable/improbable”- o tres “con seguridad/con poca seguridad; posible/imposible; probable/improbable”-. Este tipo de escalas, si bien son capaces de predecir la elección final del consumidor, no suelen ser sensitivas al impacto del anuncio sobre dicha elección. Por ese motivo, MacLachlan y Myers¹⁰⁴ se muestran favorables a la medición de la *velocidad de respuesta* del encuestado a este tipo de preguntas. Un ejemplo especial en la búsqueda del índice de intencionalidad de compra es el que utiliza Ipsos en su *Next TV Test*. En este caso, aparte de formular la pregunta y tabularla a través de escalas de actitud, introduce un panel de selección de productos al inicio del test (con la leyenda “Gracias por colaborar en la elaboración de esta investigación. Entre todos los participantes sortaremos un lote de productos. Por favor, elija cinco de los productos mostrados a continuación por si usted es el afortunado”). Por supuesto, entre los productos se encuentra el que va a ser objeto del estímulo publicitario a testar. Tras mostrar la publicidad y cumplimentar encuesta, vuelve a mostrar el mismo panel y vuelve a pedir confirmación sobre qué productos querría llevarse el consumidor.

Dentro de la categoría de medida de eficacia conativa deberían también incluirse las técnicas orientadas a monitorizar las *variaciones en las ventas*. En este caso, el objetivo es aislar el efecto positivo que la publicidad puede llegar a causar sobre las ventas del producto, asumiendo que el resto de variables internas y externas que afectan al proceso de compra permanecen estables. Suelen utilizarse técnicas como las experimentaciones simuladas, compras simuladas con cupones o el *Split cable testing* (panel de televidentes que se identifican en los puntos de venta donde realizan sus compras para monitorizarlas y estudiar la correlación con la publicidad que hayan visualizado en sus hogares).

¹⁰⁴ Citados en (Haley & Case, 1979, pág. 24)

La selección de un conjunto u otro de técnicas dependerá de los objetivos definidos para la campaña, siendo las técnicas cognitivas las más apropiadas para medir la eficacia de la publicidad de los productos en fases iniciales de su ciclo de vida, con un bajo nivel de notoriedad, mientras que las técnicas de tipo afectivo y conativo son más utilizadas para medir campañas de productos maduros y con escasa diferenciación respecto a la competencia en su categoría.

Durante la exposición de las técnicas de medición se han ido incluyendo algunos ejemplos de herramientas basadas o inspiradas en dichas técnicas. Cada uno de los ejemplos citados pertenece a distintas empresas o áreas de negocio dedicadas a obtener información que facilite la medición de los efectos de la comunicación, es decir, fuentes de obtención de la información. A fin de proporcionar un acercamiento global, a continuación se concretarán algunas dichas fuentes.

8.3.3. Fuentes de medición de eficacia

Para poder medir la eficacia de la comunicación es preciso tener en cuenta tres tipos de métricas (Maex & Brown, 2012):

1. *Inputs*: Para medir los recursos que se van a invertir con la intención de conseguir el objetivo (básicamente, la inversión en creación de piezas de comunicación y la inversión en medios para su difusión).
2. *Outputs*: Para medir los resultados generados por dicha inversión.
3. *Outcomes*: Métricas intermedias para medir de qué manera se están consiguiendo los objetivos. Las principales métricas son:
 - *Brand awareness*: Cuánta gente conoce la marca/producto/servicio.
 - *Brand favorability/likeability*: A cuánta gente le gusta la marca/producto/servicio.
 - *Brand consideration*: Cuánta gente se plantea comprar la marca/producto/servicio (también llamado persuasión de compra).
 - *Acquisition*: Cuántos nuevos consumidores se han atraído.
 - *Loyalty*: Cuántos consumidores son leales/fieles a la marca.

Además de estas métricas, aunque el objetivo de la comunicación no sea únicamente llegar a la venta (Binet & Field, 2007) y que, como ya se ha dicho anteriormente, el efecto de la publicidad sobre la venta suele ser a medio plazo (Binet & Field, 2012), inevitablemente deben citarse las métricas de negocio. La publicidad y la comunicación comercial, como su nombre indica, tienen fin comercial, es decir, orientado a venta. Por ese motivo, las mediciones de la comunicación sobre el efecto en el negocio en sí (*business metrics*) son parte importante para determinar su eficacia. Las más relevantes de dichas métricas son:

- *Market Share* (cuota de mercado)
- *Sales Gain* (incremento de venta)
- Número de nuevos consumidores (penetración)
- *Profit* (Beneficio)
- ROI (*Return of Investment* o retorno sobre inversión)

Las fuentes más habituales para obtener toda esta información son:

- **Sistemas financieros corporativos:** Pueden proporcionar las cifras de negocio, de venta y de beneficios. Suelen desglosar dichas cifras por áreas geográficas, unidades de negocio, segmentos de consumidores y otras dimensiones. Además, sus datos suelen ser comparativos (*benchmark*) para poder contextualizar (las métricas sin contexto no tienen utilidad alguna) y pueden incluir previsiones de futuro. Generalmente en el cálculo de venta la empresa cuenta no sólo con fuentes propias de venta *sell-in* (venta a los distribuidores) sino con datos de venta *sell-out* (venta del distribuidor al consumidor final) provenientes de institutos de investigación como Nielsen o IRi, líderes en la categoría de gran consumo.
- **Planes de marketing y medios:** Si los sistemas financieros pueden contextualizar los datos de las principales métricas de negocio, los planes de marketing y medios hacen lo mismo para las métricas intermedias de marketing y medios (*outcomes*).

- **Investigación de mercado:** Existen una gran variedad de institutos de investigación que ofrecen todo tipo de productos y servicios, tanto estandarizados como creados *ad-hoc* para procesos particulares. No obstante, dado el valor de la comparación (*benchmark*), generalmente las marcas suelen ser fieles a un mismo tipo de estudio. Las grandes empresas de investigación de mercado (como TNS/Kantar, GFK, Ipsos o Millward Brown) comercializan distintos tipos de producto en función de distintas necesidades de investigación. A continuación, a modo de ejemplo, se enumeran algunos de los productos comercializados por Millward Brown.

Tabla 38. Principales productos comercializados por el instituto de investigación Millward Brown según necesidades. Fuente: *Investiga. Investigación de mercado. Anuario 2014*. Pág. 57.

BRAND STRATEGY	CREATIVE DEVELOPMENT	CHANNEL OPTIMIZATION	BRAND PERFORMANCE
<p>BrandIdeals: ¿Cuál es el ideal de mi marca, la propuesta diferencial a través de la que ésta propone cambiar la vida de los consumidores?</p> <p>ValueDrivers: Identificación de valores y factores que ayudan al éxito de la estrategia de marca.</p> <p>BrandEquity: ¿En qué medida estoy consiguiendo movilizar las asociaciones a mi marca para influir en el comportamiento del consumidor?</p>	<p>IDEA: ¿Cuál debería ser la idea creativa que conecta con los <i>insights</i> de la categoría, inspira y alimenta mi comunicación con el consumidor?</p> <p>Link: ¿Cómo puedo optimizar mi creatividad publicitaria antes de su emisión comparando su performance frente a un benchmark de mercado relevante? (LinkExpress: resultados del pre-test en 48h.)</p>	<p>AdIndex: ¿Cómo puedo evaluar en qué medida mi comunicación digital está trabajando para las principales métricas de la marca? (AdIndex Dash: funcionamiento de la campaña en vivo; AdIndex Mobile: impacto a través de plataforma móvil).</p> <p>CrossMedia: ¿Cómo trabajan a nivel individual y en conjunto los medios integrados en la campaña tanto a nivel de notoriedad como de posicionamiento de marca?</p>	<p>BrandDynamics: Profundo diagnóstico del <i>BrandEquity</i> de marca para determinar los aspectos que condicionan su <i>performance</i> y las acciones para fortalecerlo.</p> <p>BrandNow: ¿Cómo está funcionando mi marca/mis anuncios frente a los competidores y sus propios objetivos y estrategia?</p> <p>Neuroscience: ¿De qué forma puedo medir y analizar la respuesta emocional a mi marca o campaña aplicando la neurociencia?</p>

- **Bases de datos transaccionales:** ofrecen información sobre los segmentos de público objetivo (datos de compra, perfil psicográfico, localización geográfica, etc.).
- **Sistemas CRM** (*Customer Relationship Management*): Ofrecen toda la información sobre las interacciones directas con los consumidores (quién son, qué tipo de respuesta dan a la empresa, nivel de actividad,...).
- **Web analytics:** Actualmente muchas compañías ofrecen servicios especializados en capturar y medir las grandes cantidades de datos generados por las webs, generando un *tracking* de actividad y ofreciendo datos estadísticos de fácil interpretación. Una de las más utilizadas es *Google Analytics*¹⁰⁵ (gratuita y de fácil instalación). Otras opciones son *Omniure* y *Webtrends*, que ofrecen soluciones analíticas web más avanzadas pero no son gratuitas.
- **Datos de redes sociales:** Al igual que algunos *softwares* como los mencionados analizan de qué habla el consumidor y cómo hablan las personas sobre la marca en la web, también pueden ser utilizados para rastrear el volumen de conversaciones *online* sobre la marca en general. Las interacciones en plataformas sociales pueden también ser monitorizadas. Poniendo Facebook como ejemplo, su servicio de monitorización se denomina Facebook *Insight* y muestra el número de fans de la página, el número de visitas, etc. Además, Facebook *Analytics* recoge las millones de opiniones que las personas están expresando cada día y genera una gran base de datos de tendencias sobre las marcas. Además, Facebook ofrece a las marcas acceso a la información de *tracking* a tiempo real.
- **Plataformas digitales:** La publicidad y búsqueda *online* está concentrando cada vez más inversiones de marketing. Estos canales generan enormes cantidades de datos que pueden ser utilizados para

¹⁰⁵ Más información sobre *Google Analytics* en <http://www.google.com/analytics/>

medición (cantidad de banners, localización de los mismos, coste, clicks conseguidos, etc.).

- **Vídeos *online*:** Los vídeos *online* representan cada día mayor parte del mix de comunicación de las compañías y YouTube (la mayor plataforma de vídeo *online*), ofrece una herramienta de medición para ofrecer estadísticas sobre número de visionados y de interacción con los vídeos.

La cantidad de datos que pueden obtenerse de todos los puntos de contacto *online* han llevado a la necesaria generación de elementos de medición específicos según objetivos concretos, que unen las piezas de información útiles para comprobar la consecución de dichos objetivos. Estos elementos de medición (creados *ad-hoc* según objetivos) se denominan *dashboards* y suelen ser generados por las empresas o agencias responsables de la comunicación *online* y en redes sociales de las marcas. Un ejemplo es la herramienta Ogilvy *Live*, que recopila datos de varias herramientas de *reporting* y presenta sus resultados de forma automática a través de una visualización simple.

8.3.4. Elementos de medición de la eficacia en comunicación *online* según disciplinas

Anteriormente se hacía referencia a la progresiva importancia de asignar posibilidades de medición a cada una de las acciones de comunicación realizadas en cada uno de los puntos de contacto y en cada momento de la evolución de la campaña en sí. En el mundo *online*, la multiplicidad de puntos de contacto ha hecho proliferar los tipos de medición en los últimos años. Así mismo, los distintos tipos de disciplinas de comunicación que operan en dicho ámbito a menudo provocan confusión respecto a objetivos y a medición de resultados. En función de la disciplina de comunicación a través de la que difunda el estímulo, las posibilidades y elementos de medición son distintos (a pesar de que todos ellos se encuentren en entorno *online*). Cualquiera de ellos puede constituir un objetivo (principal o secundario) o un *KPI* (principal o secundario) pero, ni todos ellos pueden serlo a la vez ni todos ellos se analizarán en cada acción de comunicación.

A continuación se incluye, con finalidad ilustrativa, un listado de elementos de medición de la eficacia en comunicación *online* según disciplinas (Bureau, 2012). No se trata de un listado exhaustivo ni cerrado (puesto que cada día nacen nuevos elementos de medición) sino de una enumeración de ejemplos (a modo de *check list*) de elementos potenciales de medición:

Tabla 39. Ejemplos de elementos de medición según disciplinas en comunicación *online*. Fuente: Elaboración propia.

PUBLICIDAD	<p>Prompted/Unprompted Ad Recall - Porcentaje de <i>target</i> que recuerda la comunicación.</p> <p>Estudios de Percepción - Encuesta de actitudes basada en el “<i>opportunity to see</i>”.</p> <p>Tasas de Click-Through - Porcentaje de vistas de <i>banners</i> que resultan de un <i>click-through</i> o conversión.</p>
MARKETING DIRECTO	<p>Tasa de Click-Through - Porcentaje de receptores que clickean recorriendo un e-mail hasta el sitio web de la campaña.</p> <p>Tasas de Respuesta - Porcentaje de receptores que obedecen la llamada a la acción en marketing directo o por email.</p> <p>Duración Promedio de Suscripción - Duración promedio de una suscripción a comunicaciones regulares.</p>
ACTIVACIÓN	<p>Código de Promoción / Reembolso de Cupón - Tasas de reembolso o descuentos, filtradas por origen.</p> <p>Número de Asistencia Eventos - Número de participantes, tras convocatoria <i>online</i>, comparados con eventos similares.</p> <p>Recuerdo Asistido / No asistido de Eventos - Conciencia de eventos entre el target.</p> <p>Número de Leads / Registros - Porcentaje de concurrentes a eventos que expresan interés adicional en el producto /servicio.</p> <p>Estudios de Percepción in-store - Encuestas sobre actitudes entre compradores mientras están en la tienda (por telefonía móvil) o inmediatamente después.</p> <p>Observación In-store - Análisis de comportamiento anónimo de compra.</p>
RR.PP.	<p>Origen de Tráfico de Sitio Web - Porcentaje de tráfico web que proviene de una fuente de medios o recomendación.</p> <p>Encuesta de Influencia- Percepción de la marca / campaña entre grupos clave de influencia.</p> <p>Menciones en la Prensa - Número de menciones positivas no-pagadas en medios relevantes (<i>publicity</i>).</p>
DIGITAL/ MÓVIL	<p>Número Total de Vistas / Downloads - Número de <i>hits</i> o vistas / descargas de un video u otro contenido.</p> <p>Encuesta de Calidad de Contenido / Relevancia - Encuesta <i>online</i> a visitantes al sitio web, para juzgar el atractivo del contenido.</p> <p>Visitantes de repetición / únicos - Porcentaje de visitantes al sitio web que repiten su visita / que hacen una sola visita.</p> <p>Duración / Profundidad de Visitas - Cantidad de tiempo pasado <i>online</i> / número promedio de páginas vistas.</p> <p>Download de Cupones - Número de descargas de cupones.</p> <p>Número de Consumidores Registrados - Porcentaje de consumidores que están registrados / suscritos a comunicaciones.</p> <p>Caminos de Click-stream - Número promedio de diferentes “viajes” que realiza un visitante o consumidor.</p> <p>Impacto sobre Ventas Offline - Número de llamadas a números gratis, número de clicks en páginas de ubicación de tiendas, etc.</p> <p>Volumen y Visibilidad de Búsqueda - Número total de impresiones de búsqueda y número de apariciones en las principales páginas de buscadores.</p> <p>Pertenencia al Grupo - Número de miembros / <i>fans</i> / seguidores de una página de marca en redes sociales o de una comunidad de marca.</p> <p>Número de “Me Gusta” / Rating - Número / porcentaje de <i>feedback</i> positivo sobre contenido <i>online</i>.</p> <p>Volumen de Conversación Online - Cambio porcentual en el número de comentarios monitorizados en redes sociales.</p> <p>Share of Voice Positivo - Porcentaje de menciones positivas en redes sociales dentro de la categoría.</p>

Las nuevas y cada vez mayores posibilidades de medición de las acciones realizadas en el entorno *online* están provocando un aluvión de pequeños objetivos a conseguir que a menudo distraen la atención sobre la auténtica eficacia que persiguen los anunciantes. Jon Steel, *Global Head of Planning* del grupo WPP expresa claramente su opinión al respecto en la siguiente cita:

“Impressions... thousands of tweets... unique media impressions... driving social engagement... creating a real buzz... new ways to keep the conversation going... likes on Facebook... one of the most trending hashtags over a week... hot topic on social media... page views... video views... (...). I’m sorry, but someone has to say it: the emperor is wearing no clothes. I don’t think it’s either old-fashioned or irrelevant to expect effects like increases in usage frequency, sales volume, share or margin. If someone believes that excited bloggers represent return on investment, then I’m afraid the apocalypse is well and truly upon us”. (Steel, Prove it. The Wire., 2013, pág. 60)

La importancia de la medición de la eficacia de la comunicación es indudable hoy en día. Las cifras invertidas a nivel global en investigación de mercados sigue creciendo ¹⁰⁶, la recogida de datos *online* se estima imparable y, por tipología de cliente, ya se ha llegado prácticamente a igualar el volumen de investigación que se realiza para empresas manufactureras (44%) con el de empresas de servicios (42%) mientras que en 2008 entre ambas había una diferencia de 7 puntos a favor de las primeras.

Como se decía anteriormente, no hay duda de que la medición tiene futuro pero... ¿Cuál es el futuro de la medición?, ¿Dónde se encuentra el debate de la medición de mañana?

¹⁰⁶ La cifra global es de más de 40.000 millones de dólares a cierre de 2013, con un crecimiento del 2,8% respecto al año anterior. Fuentes: Información de Aneimo y Aedemo publicada en *IpMark*. (La investigación de mercados facturó 40.287 millones de dólares en 2013 (26 de Septiembre de 2014). *IPMark*. Disponible en: <http://ipmark.com/investigacion-de-mercados-factura-40-287-millones-de-dolares/>); Información ESOMAR para 2013 publicada en *El Publicista* (Apostar por la investigación vuelve a ser una inversión. (1 de Mayo de 2015). *El Publicista* Nº 324. Barcelona. Págs. 20-23. -en el momento de la publicación de la noticia todavía no se disponía de datos cerrados de 2014- Disponible en: http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero_10724_20150511.pdf).

8.4. El futuro en la medición de la eficacia en comunicación

En los últimos años, el sector de la investigación ha experimentado una serie de cambios, muchos de ellos propiciados o impulsados por la crisis económica, que han impulsado nuevas tendencias tanto a nivel internacional como en España. El nuevo panorama sectorial se caracteriza actualmente por las siguientes características¹⁰⁷:

- La recogida de datos online es imparable (el 45% es ya *online*, entendiéndose como tal la suma de la medición de tráfico *online*, la toma de información por medios electrónicos y las entrevistas *online*).
- El mundo es cuantitativo (tres cuartas partes de la investigación mundial son estudios cuantitativos y en España incluso se supera este porcentaje hasta alcanzar el 84,1%. Sin embargo, su tendencia en los últimos años es perder fuerza a favor, especialmente, del *desk research*)
- La investigación cuantitativa online es también una realidad (representa un 12,5% sobre el total de la cualitativa mundial, en línea con el 12,6% español).
- Hay un incremento continuado de la investigación tipo panel y otros tipos de investigación continua (desde 2008, la investigación tipo panel se ha incrementado en 5 puntos y otros tipos de investigación continua en 4 puntos. Por el contrario, la investigación *ad-hoc* ha disminuido en 8 puntos aunque representa todavía el 52% del total de investigación).

¹⁰⁷ Las tendencias expuestas son una recopilación de las apuntadas en diversos ejemplares de la publicación *Investiga*, destacando especialmente los siguientes dos artículos: Exprimiendo datos. (Otoño 2014). *Investiga. Publicación de investigación de mercado* (46), Pág. 27; Las tendencias en investigación que se consolidarán en España en 2015. (Invierno 2014). *Investiga. Publicación de investigación de mercado* (47), Pág. 14.

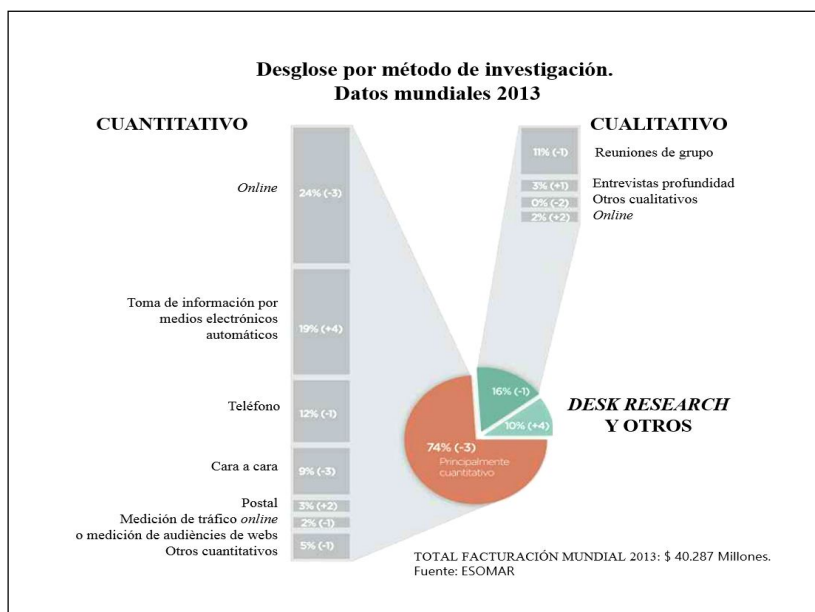


Figura 68. Desglose del mercado mundial de investigación de mercado según método de investigación. Fuente: Información ESOMAR para 2013 publicada en *El Publicista* (Apostar por la investigación vuelve a ser una inversión. (1 de Mayo de 2015). *El Publicista* N° 324. Barcelona. Págs. 20-23. -en el momento de la publicación de la noticia todavía no se disponía de datos cerrados de 2014- Disponible en: http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero_10724_20150511.pdf).

- La automatización del proceso de recolección de datos para acelerar la generación de *insights* prácticamente inmediata es otra clara tendencia de un sector cada vez más preocupado por la rapidez en la entrega de resultados. A dicha mejora tecnológica se le suma también el cloud, una forma de almacenar información y poder compartirla que favorece la inmediatez y el acceso mediante permisos.
- Y, vinculado con la inmediatez, el mercado se orienta claramente hacia la movilidad. Crece la utilización de dispositivos móviles como metodología de recogida de información para realizar investigación *online* por acceso a web, a través de Apps, *geo-triggering*, etc.

Estas características, aunque algunas siguen siendo tendencia y sigue trabajándose en ellas, son ya una realidad sectorial. Sin embargo, en el ámbito de la investigación de mercado existen hoy en día cuatro áreas de análisis que probablemente marcarán el futuro del sector. Estas áreas son actualmente “*hot topics*” en revistas científicas internacionales y, como se decía al inicio del presente capítulo, están siendo el destino de los esfuerzos

económicos de las principales empresas de investigación. Son las áreas de investigación en investigación. No es un juego de palabras, es el tablero donde se moverán las piezas del futuro.

¿Hacia dónde apunta el futuro en investigación?

- El **Big Data** es uno de los grandes puntos de debate en esta área. Por un lado, ofrece la gran ventaja de permitir conocer mejor a los consumidores y, con ello, que las marcas se puedan adaptar a sus necesidades y deseos. Por otro, la información que ofrece alude al “qué”, a veces al “quién” o al “dónde” pero no responde a la pregunta clave, “para qué”. Otra desventaja es que al trabajar con muchos más datos se aumentan las probabilidades de tomar decisiones equivocadas por interpretaciones erróneas o sesgadas que se haya podido hacer de ellos¹⁰⁸. El gran desafío en este campo es tecnológico y, por supuesto, adquirir competencias en la explotación analítica del *Big Data* ya que, por su propia naturaleza, es caótico, desestructurado y suele venir en formatos no uniformes, lo que requiere un importante esfuerzo de homogeneización y vinculación con otros datos para que aporten valor (complementarlo con las técnicas tradicionales de análisis de mercado, creando sinergias entre ambos). Además, requiere también nuevas capacidades analíticas por parte del investigador para revelar *insights* que son mucho menos evidentes que cuando se trabaja con datos estructurados. Según Marina Navarro, responsable de SMX (*Social Media Exchange*) de Ipsos, “el *Big Data* da mucha información, pero poco *thinking*; actualmente es más un deseo que una realidad”¹⁰⁹.
- Otro punto de debate importante que está marcando el presente e influenciará el futuro de la investigación es la necesidad de ofrecer una visión menos parcelada, **más holística**, más cercana a la percepción real del consumidor. Los nuevos principios de investigación de *branding* apuntan hacia la superación de los enfoques fragmentados, aislados del todo estratégico, en favor de estudiar cada aspecto como parte de un todo que le da sentido. De este modo, además, se

¹⁰⁸ El Big Data aplicado a la investigación de mercados. (Primavera 2015). *Investiga. Publicación de investigación de mercado*. Págs. 23-25.

¹⁰⁹ Exprimiendo datos. (Otoño 2014). *Investiga. Publicación de investigación de mercado* (46), Pág. 27.

favorecerá la aportación del investigador puesto que actualmente, como dice Bosovsky, director de Doxa, “se llama al investigador, se le da un *briefing* de un tema aislado, y se trata a la investigación como a un *commodity* sin valor añadido. Atrapado en esta perspectiva, el investigador pierde de vista la realidad holística de la marca y asume dejar de lado su verdadero potencial de valor: la utilización de la investigación como motor estratégico”¹¹⁰. El mismo efecto holístico se observa en la evolución de la investigación sobre la eficacia de medios. Las métricas que adquieren valor son las basadas en el *CrossMedia Research*, no limitándose únicamente al estudio parcelado de los resultados que puede alcanzar cada medio (audiencia, cobertura, notoriedad, etc.) sino priorizando el estudio multimedia desde una perspectiva *consumer centric* (Leaver, Chudy, & Hancock, May 2012).

- La necesidad de **mayor flexibilidad** es otra de las recomendaciones de los expertos en el área de la investigación. Los cambios en las posibilidades de comunicación han evolucionado muy rápidamente en los últimos cinco años. Las personas compran productos de forma distinta y la comunicación llega a ellos desde múltiples puntos de contacto diferentes a los de antes. La estandarización ha sido considerada una virtud en el sector de la investigación durante mucho tiempo porque permite ofrecer referencias comparativas (*benchmarks*) pero en un mundo tan cambiante, no es posible testar algo completamente nuevo de forma comparativa con un *benchmark* creado sobre “otras” formas de comunicación anteriores. Por ello, los nuevos pre-test deberían implementar un *índice de mínimos* que permita identificar las piezas de comunicación que están por debajo de dicho índice pero que no limiten la experimentación con nuevos acercamientos al consumidor por falta de encaje en dichos estándares (Young M. , 2014).
- La investigación futura **buscará mayor información en las emociones** que en la razón. El ámbito del *neuromarketing* está abriendo día a día nuevas posibilidades para analizar la reacción emocional que un estímulo genera en una persona. Actualmente se sabe que aun cuando una persona presta poca o ninguna atención a un anuncio adquiere unos aprendizajes pasivos e implícitos. Este proceso no es

¹¹⁰ Bosovsky, G. *El pulso de la marca*, en Costa, J. (2013). *Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca*. Barcelona: Costa Punto Com Editor. Págs. 47-61.

analítico y no es capaz de generar beneficios racionales sobre la marca en la mente del consumidor, simplemente almacena lo que es percibido por las emociones y las asociaciones alrededor de la marca se construyen y refuerzan. Estas asociaciones inconscientes pueden guardarse en la mente hasta mucho después de haber olvidado el anuncio (si en alguna ocasión éste ha sido recordado) y afectan a la decisión de consumo sin que el consumidor sepa por qué (Hearth, 2009). En la metodología de investigación actual hay muchas preguntas racionales que el consumidor contesta desde su opinión racional pero fallan en capturar la emocionalidad que la pieza creativa pueda estar despertando. Según Jonathan Mildenhall, *VP Global Advertising Strategy & Creative* de Coca Cola, el pre-test racional actual puede impedir el éxito del negocio a largo plazo porque tiende a dejar fuera a las campañas emocionales que construyen marca¹¹¹. Parafraseando a Cristina de Balanzó y Nuria Serrano (2010):

“Si la actividad neuronal puede ser un gran indicador de la estimulación que produce la publicidad, es importante poder validar adecuadamente los parámetros de esa actividad. (...). Que en un futuro puedan incorporarse otros métodos de medición desde los aprendizajes generados por las neurociencias, representará un gran salto hacia una medición más certera de la persuasión y de la eficacia publicitaria” (De Balanzó & Serrano, *Fundamentos para construir un modelo de comunicación publicitaria desde la perspectiva de la neurociencia*, 2010, pág. 15)¹¹²

- Y, por último, el gran debate abierto es la medición del efecto de la comunicación publicitaria a **largo plazo**. En los últimos tres años, la argumentación a favor de contemplar el largo plazo en los efectos de las campañas ha hecho correr ríos de tinta en las revistas científicas sectoriales. El retorno en la inversión de marketing a largo plazo es más difícil de medir, más complicado de entender, menos tangible y menos persuasivo que las ganancias a corto plazo. Como resultado, en los últimos años se ha incrementado la presión de conseguir efectos cortoplacistas aunque sea a expensas de la creación de valor de marca a largo plazo, generándose controversia en el sector. La respuesta desde la industria es clara (Leaver,

¹¹¹ Mildenhall, J. *Content 2020* (audiovisual). Coca Cola. Recuperado el 24 de Julio de 2015 de <https://www.youtube.com/watch?v=G1P3r2EsAos>

¹¹² Disponible en: <http://www.ae-ic.org/malaga2010/upload/ok/87.pdf>

Chudy, & Hancock, May 2012): la presión cortoplacista se aligeraría enormemente si se pudiera disponer de herramientas de medición para demostrar el retorno a largo plazo.

En 2013, Les Binet y Peter Field publicaron “*How to balance long-term and short term strategies*”, un estudio que actualizaba los datos del meta-análisis realizado por los autores en 2007 en base a la información contenida en el IPA *DataBANK*, focalizándose en la consecución de efectos a corto y a largo plazo (2013)¹¹³. Según estos profesionales, uno de los mayores retos para el sector es equilibrar la necesidad de incrementar las ventas a corto plazo (generalmente en 6 meses) con la creación de éxito de marca a largo plazo (a dos años vista o más) y ambas cosas actualmente no parecen ir de la mano.

“Our previous research has shown that campaigns that perform well when judged by longer-term metrics, such as profit and share growth, do not necessarily perform well at generating short-term direct responses (Binet & Field, 2007). And the converse is also true: campaigns that drove short-term direct response most strongly, tend to underperform on longer term metric” (Binet & Field, *How to balance long-term and short-term strategies*, 2013, pág. 2)

El tema ha ido sumando importancia en los últimos años debido a que el crecimiento de los nuevos canales *online* ha focalizado la atención en los resultados y métricas a corto plazo. Binet y Field, demostrando que para optimizar la eficacia y efectividad, las campañas deben equilibrar los objetivos corto y largoplacistas, sostienen que debe aplicarse un mix de métricas que permitan cruzarlos y vincularlos porque a pesar de que no hay efectos de negocio a largo plazo sin efectos a corto, el caso contrario es falso: los efectos a largo plazo no son únicamente acumulación de efectos a corto plazo. Para ello, proponen los siguientes *benchmarks* y aprendizajes:

¹¹³ Disponible en www.warc.com

Tabla 40. Aprendizajes y métricas en la búsqueda de efectos a corto plazo y a largo plazo. Fuente: Binet, L., & Field, P. (June 2013). How to balance long-term and short-term strategies. *Warc Exclusive*, Págs. 3-4. Obtenido de www.warc.com

Benchmarks and best practices for short-term effects:

- *Activation effects are best measured with immediate behavioural metrics, such as direct response rates, click-throughs or immediate sales uplifts.*
- *These metrics point in the direction of rational advertising or price promotions, since these tend to produce the biggest short-term responses and volume growth can be quickly achieved.*
- *However, such strategies tend to under-perform in the longer term. Long-term success is best achieved by emotional brand building effects, which cannot be detected with short-term responses.*
- *Short-term volume growth can be an efficient strategy, as share gain is achieved most efficiently for 1-year campaigns, though not an effective one i.e. one that drives profitability or other business metrics strongly.*

So, short-term metrics do not predict the long-term success and need to be supplemented with other, longer term measures. In particular, the vogue for "real-time" evaluation based on immediate online response metrics, could lead to a dangerous emphasis on rational activation effects, which could ultimately damage brands - and profits.

Benchmarks and best practices for long-term effects:

- *The effects of emotional brand building are more subtle, but last longer and grow over months and years.*
- *These effects cannot be measured by short-term response metrics.*
- *Brand tracking is the obvious way to measure long-term brand building.*
- *Emotion-based and fame metrics may also help to rebalance the scorecard in favour of long-term effects.*
- *Other business metrics such as market share or profit that are usually measured over a period of a year are also associated with long-term effects.*
- *Share of voice is another, long-term metric, closely related to market share. Comparing share of voice against market share is a good predictor of long-term growth, as has been demonstrated in earlier research.*
- *The most valuable long-term business metric is price elasticity - not just because of its close links to profitability - but also because it is a metric that only tends to move over the long-term.*
- *Thus, it is a perfect way of measuring the effectiveness of brand-building campaign elements. Unfortunately, it is a measurement that is often overlooked.*
- *In practice, the brand-building element of a campaign should be evaluated over a period of at least 6 months, whilst activation elements can be evaluated over a shorter term.*

Because highly creative campaigns are strongly associated with both emotional responses and fame effects, they are extremely effective and efficient: on average around ten times more efficient than creatively non-awarded campaigns. However, if judged purely by short-term effects (typically over less than 6 months), both fame campaigns, in general, and highly creative ones, in particular, will tend to be discriminated against, in favour of rational, uncreative campaigns. Creative and fame campaigns, in particular, therefore, need strong activation campaigns to ensure that short-term performance is not sacrificed.

Binet y Field otorgan especial atención al pre-test de campañas puesto que sus resultados pueden llevar a cambios significativos en la estrategia. Las técnicas de pre-test tradicionales, debido a su foco en los índices de persuasión, tienden a favorecer campañas que trabajan de forma más poderosa en el corto plazo y discriminan las campañas que trabajan con mayor fuerza a largo plazo. Por este motivo, se propone dar mayor importancia a los estudios de *tracking*, adecuándolos para que permitan identificar estrategias que puedan dar soporte al *pricing* y al beneficio a largo plazo.

“A focus on achieving short-term results will undermine long-term performance and vice versa. The trend is to pursue short-term results and metrics, thus having a negative impact on the long-term success and profitability of brands. On an encouraging note, developments in market research to re-balance pre-testing and other research techniques towards emotional response to a campaign may mean long-term success can be more accurately predicted in future” (Binet & Field, How to balance long-term and short-term strategies, 2013, pág. 7).

Joana Seddon confirma también en su ensayo sobre el valor de marca (2013) la necesidad de crear nuevas métricas que estimen los efectos a largo plazo de la comunicación sobre la marca. Según la autora, las métricas actuales o bien están enfocadas a capturar el impacto directo cortoplacista en marketing y ventas o miden el impacto a largo plazo de la construcción de *brand equity* pero el valor a largo plazo... *“is the major missing piece in marketing ROI measurement. ROI measures have focused attention on short-term, promotional and often Brand-destroying activities”* (Seddon, 2013, pág. 72). La industria ha empezado a trabajar en un nuevo *tracking* de marca que pueda incluir muchas más mediciones que los actuales (métricas de mercado, métricas de negocio, predicción de respuesta futura, no sólo opinión de consumidores finales sino también de *stakeholders*, inversión de marca, imagen e identidad de marca,...). Todas estas medidas deben ser seleccionadas a través de la óptica de su contribución a la creación de valor de marca (*“brand valuation will become the new Brand tracking”* (Seddon, 2013, pág. 87)). Pero, por el momento, este nuevo *tracking* o sistema de medición que equilibre el corto y el largo plazo todavía no existe.

Los puntos expuestos muestran resumidamente la efervescencia del momento actual en el ámbito de la investigación en la medición de la eficacia de la comunicación. Los efectos de la continua evolución quedan claramente reflejados en el *portfolio* de productos que ofrecen las principales empresas de investigación de mercados. A modo de ejemplo, se incluye a continuación la evolución de uno de los productos más comercializados por Millward Brown, su *Test Link* (pre-test), señalándose en él la incorporación de algunas de las tendencias destacadas anteriormente:

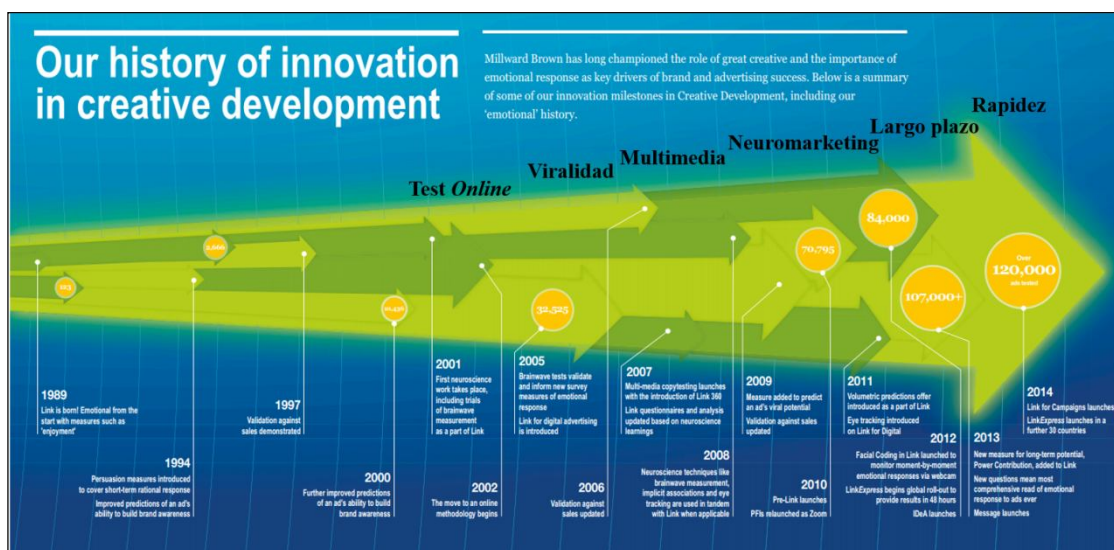


Figura 69. Cronograma de innovación evolutiva en los sistemas de medición de desarrollo creativo (pre-test de campañas) de Millward Brown. Fuente: Millward Brown. Obtenido de www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-solutions-downloads/creative-development/millward-brown_champions-of-creative-brochure-2014.pdf

Sin duda, la medición de la eficacia en comunicación seguirá evolucionando en el futuro pero, paralelamente, seguirán creciendo también las corrientes de opinión que apuntan hacia valoración de la (buena) creatividad como principal factor de eficacia de una campaña, sea o no sea medible. Eileen Campbell, CEO de Millward Brown se refiere a ello cuando dice “*Creativity is the means, effectiveness is the end*” y utiliza el acrónimo de ROC (*Return on Creativity*) cuando sostiene que, tras testar más de 50.000 campañas en todo el mundo “*We do have the evidence: great creativity drives positive financial impact. The evidence of the financial return on creativity is irrefutable: even in the horrendous global economic chaos and uncertainty during the last five years, a portfolio*

of the survey's most valuable brands –those driven by great creativity- would have grown 18,5%” (Campbell, E. (March de 2011). Evidence Proves the Future is Now: Why Great Creative Needs Great Research. *Journal of Advertising Research*, 51(1), Págs. 222-223).

La creatividad publicitaria, funciona. Puede funcionar porque informa, porque seduce, porque hace hablar de ella, porque conecta con las personas, porque provoca un giro en las actitudes hacia una marca/producto/categoría, simplemente porque divierte/entretiene, por una combinación entre estos seis motivos o por otros que se podrían encontrar. Lo que según Feldwick queda claro es que nunca podremos saber del todo el motivo por el que funciona. Ahí está su grandeza o, en palabras del autor, la magia de la “*patraña*” (March 2015)¹¹⁴.

“The fundamental point that I want to propose is that we will understand advertising better if we start by accepting that we will never fully understand it –and holding a number of theories lightly, as metaphors rather than facts, will be more productive, creative and effective than getting trapped in any particular dogma” (Feldwick, P. (March 2015). Six models of advertising. *Admap*.)

Es cierto que no podemos saber del todo cómo trabaja la publicidad, a pesar de los grandes esfuerzos en investigación, análisis y medición que se han reflejado a lo largo del capítulo. Pero de lo que no hay duda alguna es de que funciona. Buena muestra de ello son los casos que se presentan a los Premios a la Eficacia, donde se evidencia el vínculo entre la comunicación realizada y los resultados alcanzados. ¿Cómo son estos casos? ¿Qué aprendizajes se puede obtener de ellos? ¿Qué tipo de medición utilizan para avalar su eficacia? ¿Cuáles son los resultados que los hacen ser merecedores de un reconocimiento a la eficacia?... estas y muchas otras preguntas encontraran respuesta en el capítulo siguiente.

¹¹⁴ Artículo en el que el autor sintetiza su obra *The Anatomy of Humburg: How to Think Differently About Advertising* (Humburg=patraña). Troubador Publishing Ltd, London, 2015. Disponible en www.warc.com

Brevemente... (CAPÍTULO 8)

Este capítulo ofrece una visión sobre la investigación en comunicación orientada a la medición de resultados, aportando una panorámica completa sobre las características del pasado, presente y futuro en dicha área y las distintas aproximaciones a ella tanto desde el ámbito de la literatura académica como desde la práctica publicitaria.

Tras una revisión inicial de los modelos de respuesta publicitaria y su evolución cronológica (ámbito académico), se ofrece una visión acerca de los tipos de test utilizados actualmente (pre-test y post-test publicitarios, test on-air y test de exposición forzada) y de su metodología (cuantitativa/cualitativa). Además, se incluyen las principales técnicas de medición, desglosando las de medición de la eficacia cognitiva (medidas de nivel de audiencia, medidas fisiológicas o semifisiológicas, medidas de notoriedad o conocimiento de marca y medidas basadas en la memoria), las de eficacia afectiva (escala de actitudes y valores con representación a través de herramientas como EmotiScape, de Ipsos) y las de eficacia conativa o conductual (como la medición del índice de intención de compra).

Con la intención de favorecer la utilidad del contenido, se facilitan también diversas fuentes donde obtener dicha información (desde los sistemas financieros empresariales hasta las nuevas herramientas de reporting de los resultados de comunicación online) y se describen algunos de los más destacables elementos de medición utilizados en el entorno online (tasa de click through, número de leads/registros, visitas únicas, share of voice online,...).

En el apartado 8.4. se incluyen las cinco tendencias que están acaparando el interés del sector en las publicaciones científicas (“hottests topics” en el área de la medición de eficacia en comunicación):

- 1) Incorporación progresiva del análisis a través de Big Data.*
- 2) Búsqueda de una visión más holística de los resultados de la comunicación (menos fragmentada).*
- 3) Necesidad de mayor flexibilidad en la comparativa con bechmarks para poder realmente investigar la eficacia de nuevas formas de comunicación.*
- 4) Progresiva búsqueda de información en las emociones (avances del neuromarketing).*
- 5) Necesidad de desarrollar nuevos sistemas de medición que permitan contemplar el retorno a largo plazo en los efectos de la comunicación.*

La lectura de este capítulo permite comprender los métodos y herramientas utilizados en la medición de la eficacia en comunicación que se verán reflejados en la investigación empírica en base a casos reales incluida en el capítulo siguiente.

9. PARÁMETROS DE LA COMUNICACIÓN RECONOCIDAMENTE EFICAZ.

En los capítulos anteriores, desde el inicio del trabajo de investigación, se ha realizado un análisis basado en fuentes teóricas, es decir, desde el ámbito académico, sobre la importancia de la marca, los principios para construir marcas poderosas, la comunicación y, por último, la medición de la eficacia en comunicación. Siempre que ha sido posible se han aportado también muestras de unión entre el ámbito académico y la práctica profesional, incorporando ejemplos de herramientas de planificación estratégica o muestras de metodologías de investigación utilizadas por los principales institutos actualmente.

En los próximos capítulos el punto de mira se traslada totalmente al análisis de la práctica profesional. Con la intención de poder estudiar cuál es la relación de la comunicación eficaz con la creación de valor de marca (principal objetivo de esta tesis), se ha realizado una investigación exploratoria¹¹⁵ (Parasuraman, 1991) a partir del análisis de las campañas de comunicación reconocidas como las más eficaces de España en los últimos años. En dicha investigación se ha estudiado inicialmente **cómo son las campañas eficaces y cuáles son sus resultados** (motivo del presente capítulo) y, posteriormente, se ha profundizado en la creación de valor de marca a través de comunicación eficaz (tema de estudio al que se dedicará la tercera parte de esta tesis).

La muestra de campañas reconocidamente eficaces seleccionada para realizar la investigación son los casos de comunicación que han sido ganadores de un premio a la eficacia (Premio EFI) desde 2006 hasta 2014¹¹⁶. Es decir, los casos que han demostrado

¹¹⁵ *Exploratory research: one type of research design that has as its primary objective the provision of insights into and comprehension of the problem situation confronting the researcher. Exploratory research is used in cases when a problem must be defined more precisely, identify relevant courses of action, or gain additional knowledge before an approach can be developed.*

¹¹⁶ A pesar de que la primera edición de los Premios EFI fue en 1997, las categorías contempladas en las ediciones iniciales fueron modificadas en 2006. Desde 2006 hasta la actualidad se han mantenido estables. Por dicho motivo y debido a la necesidad de poder comparar la información contenida en los casos a lo largo de los años, la muestra ha contemplado los Premios a la Eficacia en las categorías de Comunicación Comercial y Responsabilidad Social desde su edición 2006 hasta la de 2014 (última edición de los premios hoy en día puesto que no se conocerán los ganadores 2015 hasta la gala de entrega de premios de este año, prevista para el 29 de octubre de 2015).

su eficacia en comunicación y han merecido un reconocimiento profesional por ella durante los últimos nueve años en territorio nacional. Todos los casos analizados pueden ser consultados en los Libros de la Eficacia¹¹⁷, publicados anualmente por Grupo Consultores tras la ceremonia de entrega de los premios.

Para realizar el análisis de los casos de comunicación eficaz en España se ha utilizado la metodología con la que Les Binet y Peter Field estudiaron los 880 *case studies* presentados a los IPA *Effectiveness Awards* entre 1998 y 2007 en base a los datos incluidos en el IPA *DataBANK* (la mayor base de datos de comunicación eficaz del mundo) (Binet & Field, 2008)¹¹⁸. Dicha metodología fue también la utilizada en el segundo estudio realizado en base a la información del IPA *DataBANK*, *New Models of Marketing Effectiveness* (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011) poniendo un especial foco de atención en el entorno de medios o puntos de contacto utilizados, sus combinaciones y su relación con la eficacia de la comunicación. Ambos estudios han sido tomados como base comparativa de los resultados obtenidos a través de la lectura de los Premios Eficacia españoles.

Los elementos principales de medición establecidos por el IPA *DataBANK* (y seguidos en las investigaciones mencionadas) son ¹¹⁹:

- *Business effects*: efectos sobre el negocio (crecimiento en ventas, en cuota de mercado, etc.)
- *Intermediate effects*: efectos sobre la marca (notoriedad de marca, imagen, diferenciación, compromiso, etc.). Los autores del estudio de referencia (Les Binet y Peter Field) han evitado utilizar el término de *Brand Equity* en su estudio o elementos de análisis debido a su ambigüedad. Por dicho motivo tampoco se aludirá a él en nuestra investigación.

¹¹⁷ (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2007); (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2008); (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2008b); (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2009); (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2010); (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2011); (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2011); (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2012); (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2013); (Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores, 2014).

¹¹⁸ Información metodológica completa incluida en el apartado 0.3. Metodología utilizada.

¹¹⁹ Los elementos de medición establecidos por el IPA *DataBANK* se encuentran explicados ampliamente en la introducción de cada apartado correspondiente dentro de este capítulo.

- *Influence Model*: modelo de influencia o modelo de campaña utilizado (emocional, informativo, persuasivo, etc.)
- *Creative Style*: estilo creativo del que hace uso la comunicación incluida en el caso (demostración de producto, humor, trozos de vida, testimoniales, etc.)
- Uso de medios de difusión: estudio de la cantidad y tipología de medios de comunicación utilizados por las campañas eficaces (TV, radio, prensa,...).
- *Integration Model*: clasificación en función del modelo de integración utilizado (sin integración, integración con foco publicitario, orquestación guiada por una idea de marca u orquestación orientada a la participación).

La metodología concreta de estudio de cada uno de estos apartados y las variables incluidas en cada uno de ellos se explican de forma detallada al inicio de cada subapartado correspondiente.

Un último apunte importante en la delimitación de la muestra de estudio es la concreción de las categorías de premios incluidas en él. El análisis ha contemplado las tres categorías analizadas en los estudios referenciados en base a los datos del IPA *DataBANK* para posibilitar fines comparativos: Comunicación Comercial, Comunicación Comercial de bajo presupuesto y Responsabilidad Social.

Además, en el trabajo de investigación en base a los Premios Eficacia se han analizado también dos áreas no incluidas en los estudios realizados sobre los datos del IPA *DataBANK*:

- 1) La identificación de los responsables de la realización del caso según sus cargos (tanto en el equipo de la agencia como en el equipo del anunciante), con el fin de enriquecer la información aportada en el capítulo 5 de la primera parte (El responsable de la construcción de marca).
- 2) Los “nuevos” elementos de medición de eficacia basados en datos provenientes del entorno *online* (no presentes en los estudios de los IPA *Effectiveness Awards* precisamente porque su influencia es muy reciente), con la intención de confirmar su uso en la práctica profesional y complementar la información incluida en el apartado

8.3.4. destacando los elementos de medición más utilizados como aval de eficacia de la comunicación.

En cada uno de los apartados correspondientes a la investigación de *case studies* se ha incluido una área de aprendizajes en la que se apuntan las principales conclusiones que es posible extraer gracias al análisis detallado y comparativo de cada tema de estudio. Así, la estructura que seguirá el presente capítulo en función de las áreas citadas, será la siguiente:

- 9.1. Cómo es la comunicación eficaz en función de quién sea su responsable
 - 9.1.1. El responsable de inscripción del caso
 - 9.1.2. Los responsables de la gestión interna de la marca
 - 9.1.3. Los responsables de la gestión externa de la marca
 - 9.1.4. Aprendizajes- Cómo es la comunicación eficaz en función de quién sea su responsable

- 9.2. Cómo es la comunicación eficaz en función de la estrategia de comunicación utilizada
 - 9.2.1. Comunicación eficaz según modelo de influencia utilizado
 - 9.2.2. Comunicación eficaz según estilo creativo
 - 9.2.3. Comunicación eficaz según uso de medios de difusión
 - 9.2.4. Comunicación eficaz según modelo de integración
 - 9.2.5. Aprendizajes –Cómo es la comunicación eficaz en función de la estrategia de comunicación utilizada

- 9.3. Cómo es la comunicación eficaz en función de la medición de la eficacia
 - 9.3.1. Comunicación eficaz según el efecto sobre el negocio y sobre la marca
 - 9.3.2. Comunicación eficaz según los “nuevos” elementos de medición
 - 9.3.3. Aprendizajes- Cómo es la comunicación eficaz en función de la medición de la eficacia

A continuación se incluye una tabla en la que detallan los 144 casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014 (Premio EFI) en las categorías sujetas al análisis, es decir, el universo de investigación de estudio:

Tabla 41. Listado de casos ganadores en los Premios a la Eficacia entre 2006 y 2014. Categorías Comunicación Comercial, Comunicación comercial con presupuesto inferior a 250.000€/300.000€ (dependiendo de la edición) y Responsabilidad Social incluyendo año, nombre del anunciante, tipología de premio obtenido y referencia de acción de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PREMIO	REFERENCIA
2014	Banco Sabadell	ORO	Conferencias ¿Cuánto vamos a vivir? (científicos-longevidad)
2014	Campofrío	ORO	Hazte extranjero (campana multi celebrities)
2014	Coca Cola	ORO	Benditos bares
2014	Seguros El Corte Inglés	ORO	Asesores seguros ECI viviendo experiencias (accidente, incendio, etc.)
2014	BSH Elect-Balay	PLATA	Prestaciones técnicas + "Un poquito de mí"
2014	Campofrío-Cuidate+	PLATA	Hay algo mejor que llegar a los 90, poder disfrutarlo
2014	Limon & Nada	PLATA	"Juguetes sencillos" (¡Un palo!!)
2014	Solvía	PLATA	Solvía.es. La inmobiliaria de Banco Sabadell ("La casita")
2014	Asprocan-Platano Canarias	BRONCE	Plátanos para los Reyes Magos (estacionalidad/energía)
2014	Burger King	BRONCE	4 promos distintas: Euroking (1€), Menú king ahorro, patatas para todos y promos 2x1
2014	Direct Seguros	BRONCE	Ingeniosamente simple. Si no se entiende no es Direct. .
2014	Volkswagen	BRONCE	Tener un caballo mola. Tener un VW Polo mola más.
2014	Revista Libero	Oro-Bajo Ppto	"Si te lo explican con fútbol, lo entiendes"
2014	Navidul	Plata-Bajo Ppto	"Un jamón bajo el brazo" (regalo a madres que dan a luz del peso de su hijo en lonchas jamón)
2014	Cacaolat	Bronce-Bajo Ppto	Marquesina con olor a Cacaolat
2014	Oxfam Intermon	Oro-Resp.Soc.	El único café que te ayuda a dormir mejor
2013	Campofrío	ORO	Contribuir a elevar el optimismo
2013	Fanta	ORO	Diversión (Jóvenes)
2013	Durex	ORO	<i>Love Sex</i>
2013	Nenuco	ORO	Hay amores que huelen a Nenuco
2013	Aquarius	PLATA	Valor social (unión de pueblos que necesitan gente con gente que necesita pueblos)
2013	Shandy Cruzcampo	PLATA	"Monica Naranjo-Monica Limón"
2013	Pro-Evol. Soccer	PLATA	<i>Enter the game</i> (avatar jugador)
2013	Sony PlayStation	PLATA	Humanización y retorno de los valores tradicionales
2013	Banco Sabadell	BRONCE	Creemos en las relaciones duraderas
2013	Gallina Blanca	BRONCE	<i>Fun = Fan</i>
2013	Calvo	BRONCE	Haz caso a tu instinto (calidad)
2013	Suchard	BRONCE	Hecho con tus Sueños (canción Maldita Nerea)
2013	Gol Televisión	Oro-Bajo Ppto	Himno fútbol en almohada bebés
2013	Kia	Plata-Bajo Ppto	Apoyo Rafa Nadal, raqueta, volar
2013	Springfield	Bronce-Bajo Ppto	CRM club Funatics
2013	Save the Children	Oro-Resp.Soc.	Dona tu estrella

AÑO	CASO	PREMIO	REFERENCIA
2012	Banco Sabadell	ORO	Más que ahorrar es necesario pensar en el futuro
2012	Campofrío	ORO	Contribuir a elevar el optimismo
2012	Mixta-Mahou/SanMiguel	ORO	Pato Willix (absurdo/diversión)
2012	11/11/11 ONCE	ORO	Sorteo 11/11/11
2012	Atrapalo	PLATA	Voluntarios para test de implantación de recuerdos (<i>teaser</i>)
2012	Calvo	PLATA	El increíble estómago Rugidor
2012	Nestlé multimarca	PLATA	Según <i>Product Brand</i>
2012	Sony-Los Pitufos	PLATA	El pueblo pitufo
2012	El Corte Ingles	BRONCE	Cena de Nochebuena uniendo familias
2012	Lotería Navidad	BRONCE	La fábrica de los sueños
2012	McDonald's	BRONCE	30 años saboreando buenos momentos (30 Aniv. España)
2012	Mercedes Benz	BRONCE	Algo está pasando en Mercedes
2012	Cafes La Estrella-Nestlé	Oro-Bajo Ppto	Movimiento 1887 (sereno, viaje en el tiempo, teletorrijas)
2012	Mi primer Danone	Plata-Bajo Ppto	"Mis primeras veces"
2012	Asics	Bronce-Bajo Ppto	Hecho de deporte (acción content periodista deportivo Cuatro)
2012	Fundac. Reina Sofía	Oro-Resp.Soc.	Banco de recuerdos (web donde depositar tus recuerdos)
2011	Mixta-Mahou/SMig	ORO	Disecadox... (humor absurdo)
2011	Ikea	ORO	Donde caben 2 caben 3
2011	Movistar	ORO	Serie Enjuto Mojamuto
2011	Flex	PLATA	El único colchón que cuanto más lo usas mejor te sienta (encamados 40 días)
2011	Cruzcampo	PLATA	Desafío Cruzcampo Mundial 2010
2011	Coca Cola Zero	PLATA	Acción cines "El cambiazco" Coca Cola Zero
2011	BBVA	BRONCE	Aprovecha tu banco
2011	Carrefour	BRONCE	Reparto compra online por Leonardo Sbaraglia
2011	ING Direct	BRONCE	Uno de cada 10 hogares ya está ahorrando con ING Direct.
2011	Orange	BRONCE	Tarifas con nombre de animal: leon, ardilla, delfín y panda
2011	Atrápalo	Oro-Bajo Ppto	<i>Adéu</i> Barcelona (globos con entradas)
2011	Terra	Oro-Bajo Ppto	El gafe (Cardeñosa) para los rivales de la Selección Española
2011	Bwin	Plata-Bajo Ppto	Apuestas: Los usuarios deben jugarse su estado de Facebook con rivales en partidos FCB-Madrid
2011	Ambar	Plata-Bajo Ppto	Ambar eres tu (personalización nombre, slogan y etiqueta). De "Ponte Ambar" a "Ambar ponte Antonio"
2011	Digital+	Bronce-Bajo Ppto	El HD cambia la forma de ver el fútbol (corre el rumor que el gol de Maradona/mano de Dios no existió)
2011	Medicos S/Fronteras	Oro-Resp.Soc.	Pastillas contra el dolor ajeno

AÑO	CASO	PREMIO	REFERENCIA
2010	Atrápalo	ORO	Vete de vacaciones sin pagar y, cuando vuelvas, paga lo que creas justo.
2010	Pavofrío/Campofrío	ORO	Elenas Salgado
2010	Estrella Damm	ORO	Videoclip-Formentera
2010	Flor de Esgueva	ORO	Para muchos, el queso curado perfecto
2010	Campofrío	PLATA	Esa manera tan nuestra de saborear la vida. Qué bien sabe que te quieran. (Cascos Azules)
2010	Línea Directa	PLATA	(campaña 2008,2009 y 2010 basada en muchas ejecuciones humor)
2010	Turismo Canarias	PLATA	Compartimos nuestra fortuna (100 voluntarios por Europa)
2010	Yoigo	PLATA	Verdad verdadera / El móvil sin cuentos.
2010	Mahou	BRONCE	La Wikipeli (peli colaborativa coordinada por Corbacho y Cruz)
2010	ING Direct	BRONCE	Por más que busques no encontrarás nada mejor que la cuenta naranja. Campaña clientes "Ya lo sabía".
2010	McDonald's	BRONCE	Carne de 30 mil ganaderías españolas
2010	Gillette	BRONCE	Fundación Gillette de ayuda al hombre lija
2010	Zapata Inmobilia	Oro-Bajo Ppto	Vendemos independencia. (Sitcom <i>online</i> "Los Independizator" en "Quiero un piso mío")
2010	Rodilla	Plata-Bajo Ppto	Échale morro y come por la cara
2010	Microsoft	Bronce-Bajo Ppto	Prueba de Windows 7 en el pueblo de "sietes", de 40 habitantes.
2010	Fundac. ONCE	Oro-Resp.Soc.	Documental "Capacitados"
2009	Atrápalo	ORO	La plaga de "Atrapantes" (cucarachas rojas por todo internet)
2009	Ikea	ORO	Bienvenido a la república independiente de tu casa
2009	Línea Directa	ORO	"Hay mil porqués"
2009	Trina	ORO	"Liberar la naturalidad que todos llevamos dentro"
2009	Bancaja	PLATA	"Si tu no haces esperar a tu banco..., tu banco no tendría que hacerte esperar cuando quieras recuperarlo"
2009	BBVA	PLATA	Liga BBVA
2009	Conect	PLATA	Miravete de la Sierra, el pueblo en el que nunca pasa nada (campaña solo en canales temáticos)
2009	Telefónica	PLATA	"Los autónomos son unos seres en peligro de extinción" (campaña "El naturalista", guardan facturas...)
2009	Banco Gallego	BRONCE	"Si ud. No es amigo de Fernando Torres, le proponemos otra forma de ganar dinero" (Depósito Amigo)
2009	Coca cola	BRONCE	¿Qué le dirías a alguien que viene al mundo en un momento como este? ("Encuentro")
2009	Ford	BRONCE	Vengo de parte del Presidente
2009	Florette	BRONCE	"Los expertos en ensaladas prefieren Florette" (con Primeros Brotes)
2009	Mahou	Oro-Bajo Ppto	Petición calle "la madre que parió a Casillas" en Móstoles
2009	Banc de Sang	Plata-Bajo Ppto	" <i>University Attack</i> " kit autoejecutable para universidades (fotocopias, bar, biblio,... con voluntarios, profes,...)
2009	Albal	Bronce-Bajo Ppto	"Albal te apaña la vida" (<i>Claim</i>). Creación personajes "Los apaños de Albal"
2009	Conf. Episcopal	Oro-Resp.Soc.	Programa X tantos (por tantos que necesitan tanto) para marcar X en declaración Renta

AÑO	CASO	PREMIO	REFERENCIA
2008	CajaMadrid	ORO	Depósito "sentido y sensibilidad". Guía de autoayuda para cambia de banco sin perder un amigo
2008	Calvo	ORO	"Sacatunn que pen que summun que tun"
2008	Smart	ORO	"Nadie altera tan poco el medio ambiente"
2008	Fiat 500	ORO	Sólo 500 unidades a la venta por internet exclusivamente
2008	Coca Cola	PLATA	(Treintañeros) "No bebas para olvidar, bebe para recordar"
2008	Groupama	PLATA	(Iker Casillas) "Las manos más seguras" (Cortinillas: te aseguramos que volvemos en 5', que son las 8h,...)
2008	ONCE	PLATA	Llega el premio más <i>heavy</i> de la ONCE
2008	PSOE	PLATA	"Motivos para creer"
2008	Ayto. Madrid	BRONCE	"El árbol de los deseos"
2008	Heineken	BRONCE	"La experiencia de tomarse una caña donde tu quieras"
2008	ING Direct	BRONCE	Patrocinio F1 (con promo) "Fernando Alonso busca aficionado/profesional que lo acompañe. 3000 €mes"
2008	Renault Megane	BRONCE	"Elige el camino difícil" (Concepto: La seguridad que te hace disfrutar)
2008	Atrápalo	Oro-Bajo Ppto	"El hombre atrapado" (el primer concurso de TV que no sucede en TV)
2008	MMT Estudiantes	Plata-Bajo Ppto	"Que no bajamos"
2008	Bitter Rosso	Bronce-Bajo Ppto	Hermanar ciudad italiana Monterosso di Mare con el producto. Se declara "aperitivo oficial" de allí.
2008	Fund. Prodis	Oro-Resp.Soc.	"No sabrás lo que pueden hacer hasta que les dejes hacerlo" (piezas protagonizadas por ellos)
2007	BMW X3	ORO	"Los demás se adaptan a la carretera. El X3 es la carretera" (Bruce Lee. Filosofía taoísta adaptabilidad)
2007	Fairy	ORO	Fairy. Tu truco para ahorrar en casa (pequeños trucos para ahorrar)
2007	DeAPlaneta	ORO	Estreno de una película de terror, Pulse. Acción viral e-mails.
2007	Euskaltel	ORO	Partición Euskaltel/Orange. Acciones promocionales para mantener clientes
2007	Durex	ORO	Del "Compromiso" al "Placer" (campana anillo "Sí, quiero")
2007	Atrápalo	PLATA	Viaje a Patagonia por 0,3€para quien lo atrape. Hallazgo de Atrápalo
2007	Coca Cola Zero	PLATA	"Una sana rivalidad" (<i>West Side Story</i>)
2007	Nestle Fondue Chocolate	PLATA	"¿Nos fundimos una?"
2007	Linea Directa	PLATA	"Llama ya! Cuantos/as más seamos más clarito lo vamos a dejar"
2007	Repsol	PLATA	"Sube al 10"
2007	Coca Cola Light	BRONCE	Promo "El piso de Coca Cola Light"
2007	Philips	BRONCE	(La idea "Kiwis" era de DDB Internacional. El caso es de la activación en RRPP y Medios)
2007	Línea 11811	BRONCE	11811 lo hace por ti (equipo 11811)
2007	Fujitsu	BRONCE	Sustituir palabra silencio por Fujitsu. Fujitsu. El Fujitsu.
2007	Volkswagen Polo	BRONCE	Un coche tan deseable que hasta un mono (astronauta) lo robaría
2007	TV3-La Marató	Oro-Resp.Soc.	"Monos" (solidaridad por instinto)

AÑO	CASO	PREMIO	REFERENCIA
2006	MTV España	ORO	"Amo a Laura" + "Culos"
2006	Vital Dent	ORO	Descubre la sonrisoterapia
2006	Aquarius	ORO	La catedral de Don Justo
2006	Eko-Nestlé	ORO	Lo más sano y natural para tomar con leche
2006	Línea 11888	ORO	Los pelochos (3º año)
2006	Digital+	PLATA	Pues va a ser que no (el deseo de ver Digital+ se antepone a otras ocupaciones inexcusables).
2006	Maiz Bonduelle	PLATA	¿Quieres que tu hijo salga en la Tele? (concurso vídeo casero como spot Bonduelle)
2006	Dacia Logan	PLATA	"Hace lo mismo que cualquier otro coche pero por sólo 7.350€" (compran su coche de forma racional)
2006	Vueling	PLATA	Vueling (nombre, código gráfico y personalidad de marca y compañía)
2006	Bosch batidora	PLATA	Batidora sin cables
2006	Cepsa	PLATA	Nos pasan muchas historias juntos. Cepsa SÍ. (promo <i>online</i> Historias Cepsa)
2006	Amena Empresas	BRONCE	Solución 10. Soluciones para que los autónomos trabajen mejor.
2006	Fanta	BRONCE	Por favor, diviértete. No Fanta. No <i>fun</i> .
2006	Navidul-Campof	BRONCE	Esta Navidad, con el Jamon no te la juegues.
2006	Consejo juventud	BRONCE	www.kelifinder.com (creación de zapatillas deporte para ayudarte en la búsqueda de piso).
2006	Fund. Alcohol y Sociedad	Oro-Resp.Soc.	Programa Conductor Alternativo (haz turnos con tus amigos)

9.1. Cómo es la comunicación eficaz en función de quién sea su responsable.

En las bases de los Premios Eficacia se marca como requisito indispensable cumplimentar un apartado de identificación de cada *case study*, integrado por una ficha técnica y la composición del equipo humano que ha trabajado en él.

En el apartado de ficha técnica es preciso identificar el anunciante, la marca y el producto. Además, se requiere facilitar tres datos básicos sobre la acción de comunicación que se inscribe: la categoría de premio en la que se está inscribiendo (eficacia en comunicación comercial, eficacia en comunicación comercial de bajo presupuesto, eficacia en medios, categoría especial responsabilidad social,...) y las fechas de inicio y final de campaña. Para cumplimentar la ficha debe incluirse también la indicación de la agencia de publicidad o de comunicación que ha realizado la campaña (dirección, teléfono y página web) y debe identificarse una persona de contacto, la persona responsable de inscribir el caso (que, salvo en contadas excepciones, es quien lo ha escrito), facilitando

su nombre, cargo y su dirección de correo electrónico (que aparecerá publicada en el libro de la eficacia si el caso resulta ganador y, por lo tanto, pasará a ser información pública).

Los apartados solicitados sobre la composición del equipo humano que ha trabajado en el caso únicamente solicitan diferenciar entre el equipo del anunciante y el equipo de la agencia, dejando a la libre elección de cada candidatura el número de personas a incluir dentro de cada apartado y la indicación o no de sus cargos.

En las dos investigaciones realizadas sobre los IPA Awards, referenciadas con anterioridad (Binet & Field, 2008); (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011), no se hace alusión alguna a la identificación de los casos premiados (a pesar de que en sus bases los requisitos sean iguales a los anteriormente señalados). No obstante, siendo el responsable de la construcción de marca uno de los principios esenciales en la construcción de marcas poderosas, se estima oportuno focalizar una parte del estudio en dicha figura.

A continuación se analizarán los datos correspondientes al responsable de inscripción y al equipo humano que ha trabajado en los casos de comunicación reconocidos como los más eficaces de España durante los últimos nueve años, desglosándolos en función de las dos áreas de gestión de marca indicadas en la PARTE I: Gestión Interna de la Marca (ámbito empresarial) y Gestión Externa de la Marca (ámbito agencias de publicidad).



Figura 70. Muestra del apartado de identificación de distintos casos ganadores de un premio EFI en 2104. FUENTE: Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2014). *RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2014. Los casos ganadores de la XVI edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial.* Madrid.

9.1.1. El responsable de la inscripción del caso

A pesar de que los premios fueron creados por la Asociación Española de Anunciantes y de que dicha entidad ha sido y sigue siendo la responsable de los mismos (junto a Grupo Consultores), la inscripción de los casos se lleva a cabo prácticamente en su totalidad por parte de las agencias de publicidad, quienes concentran el 93% de las inscripciones de los casos premiados durante los últimos nueve años, correspondiendo el 7% restante a las inscripciones realizadas por anunciantes.

El reparto geográfico en la identificación de casos premiados ofrece una visión bastante realista y proporcional de lo que hoy en día constituye el panorama económico nacional en el sector de la comunicación. Algo más de un 73% de los casos galardonados han sido inscritos por empresas con sede en Madrid y un 25% desde empresas de Barcelona, representando el resto del ámbito nacional poco más de un 1%.

Por departamentos y cargos, los principales responsables de inscribir los casos premiados han sido representantes del departamento de cuentas de las agencias (que suponen el 29,8% de las inscripciones, llegando a alcanzar un 44% si se les suman los cargos directivos de dicho departamento, es decir, responsables de marca y directores de servicio a clientes). En segundo lugar destaca la figura del *planner* (27%), seguido a distancia por la cúpula directiva de las agencias de publicidad, con un 13,5% ¹²⁰.

¹²⁰ NOTA: El 60% de las inscripciones de casos premiados realizadas por anunciantes corresponde a una misma marca: Campofrío. Se desconoce si, en este caso, la redacción del caso a la eficacia la lleva a cabo la persona que lo inscribe o si es la agencia (McCann) quien lo elabora a pesar de que en la inscripción conste un profesional por parte del anunciante. La muestra de inscripciones realizadas por parte del anunciante es excesivamente pequeña y sesgada por una sola entidad, por ello no se procede a desglosar porcentajes según cargos siendo estos los siguientes: Director de gama, Director de gama y medios, Director de marketing, *Brand Manager*, *Product manager* y Presidente.

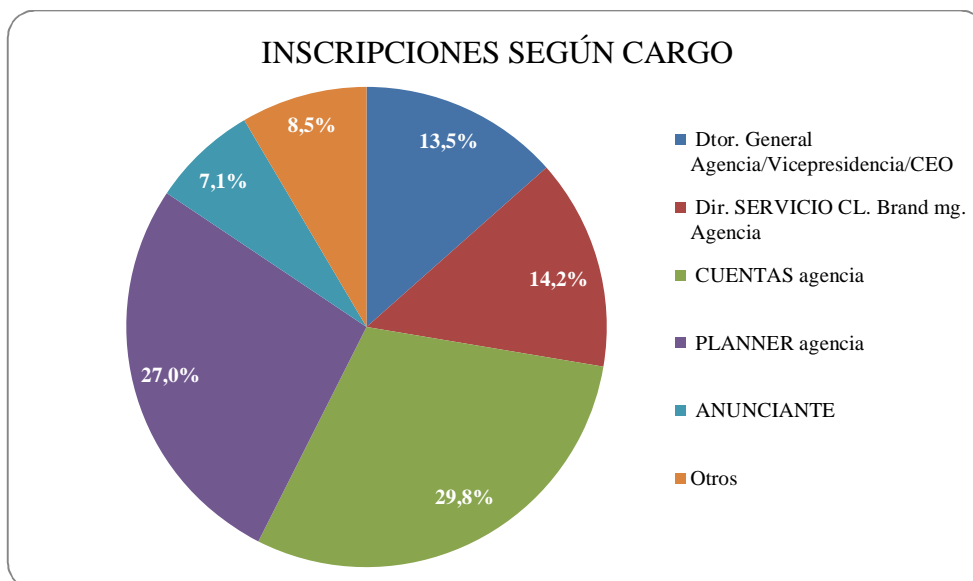


Figura 71. Responsables de inscripción de los casos EFI premiados entre 2006 y 2014, según cargo profesional. Fuente: Elaboración propia.

El estudio de la evolución de las inscripciones en función del cargo no muestra datos concluyentes. En el último año, 2014, las inscripciones realizadas por *planners* estratégicos fueron las que obtuvieron mayor número de galardones, seguidas por las realizadas por los cargos directivos del departamento de cuentas, pero en el año anterior la tendencia fue totalmente opuesta a esta.

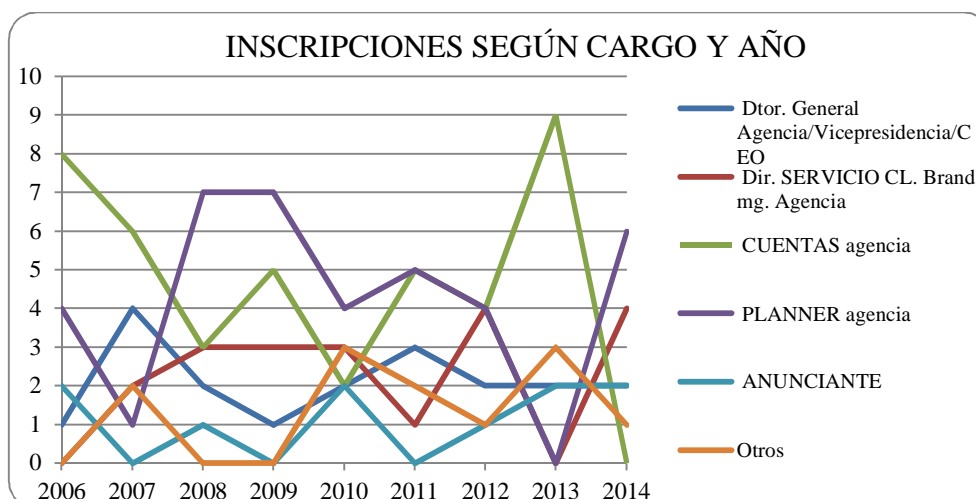


Figura 72. Responsables de inscripción de los casos EFI premiados entre 2006 y 2014 según cargo profesional. Evolución entre los años 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

En función de la categoría de premios, el análisis cruzado del tipo de premio obtenido (oro, plata o bronce) según el cargo de la persona que inscribió el caso muestra

una mayor proporción de premios de plata y bronce entre los casos inscritos por miembros del departamento de cuentas, de oro y plata entre los inscritos por los planificadores estratégicos y mayor proporción de oros en los inscritos por la cúpula directiva de las agencias de publicidad (aunque éstos sean menos numerosos).

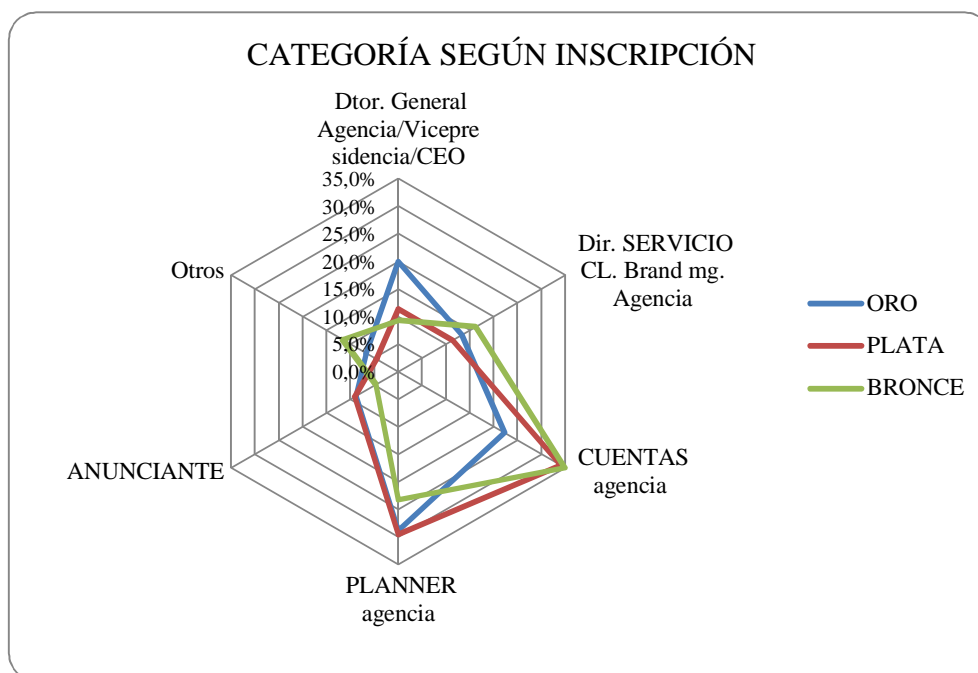


Figura 73. Categoría de premio obtenida en función del cargo de la persona responsable de inscribir el caso en los Premios a la Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

Respecto al perfil personal de los profesionales que han inscrito los casos premiados, es interesante señalar que en su mayoría son mujeres (58%) y, según se indicaba al inicio de este apartado, del ámbito de la agencia de publicidad ¹²¹.

El análisis del responsable de la inscripción (y generalmente autor) de los casos galardonados con un premio a la eficacia ayuda a establecer un marco de referencia de cuál es el perfil de quien puede tener una visión más completa sobre la marca y su comunicación (puesto que elaborar un caso supone comprender todos los pasos desde la

¹²¹ NOTA: Las tres personas que han inscrito mayor número de casos premiados en los Premios a la Eficacia españoles en los últimos nueve años han sido: Luciana Borges, desde Shakleton Madrid (7), Iolanda Casalà, desde Ogilvy&Mather Barcelona (7) y Helena Grau, desde SCPF... Barcelona (6). La cifra entre paréntesis indica el número de casos premiados desde los Premios Eficacia 2006 hasta los de 2014, no el número de premios recibidos por ellos (es decir, si el mismo caso ha sido premiado más de una vez por estar inscrito en varias categorías, se ha contabilizado una sola vez como caso, no como premio). En caso de haberse contabilizado los premios obtenidos debería encabezar la lista Pablo Vázquez (con 8 premios obtenidos por 4 casos distintos), seguido por las tres profesionales citadas.

detección de la necesidad de comunicación hasta el análisis de los resultados finales obtenidos, pasando por la estrategia, la creatividad y la difusión). No obstante, el responsable de la inscripción es sólo el “narrador” de los hechos. Para que la comunicación sea eficaz es preciso necesitarla, crearla y hacerla realidad. A continuación se estudiará cómo son los equipos de anunciante y agencia que han llevado a cabo la comunicación reconocidamente eficaz de los últimos años en España.

9.1.2. Los responsables de la gestión interna de la marca (ámbito empresarial)

La configuración de un equipo de anunciante que pueda representar un prototipo para un caso de comunicación eficaz es difícilmente delimitable. No obstante, tras el análisis de una representativa muestra de más de 100 casos de comunicación eficaz ¹²² pueden establecerse las siguientes valoraciones cuantitativas:

- El cargo de Director/a de Marketing forma parte del 39% de los casos.
- El cargo de Director/a de Comunicación y/o de Publicidad está presente en el 25%.
- El Director/a de marca y/o *Brand Manager* se cita en un 12% de casos.
- En un 9% de los casos se incluye: Dirección General, Dirección de Medios y *Product Managers* en el equipo del anunciante.
- En porcentajes menores pueden localizarse en los últimos años cargos de reciente creación como *Connections Manager* y Responsable de nuevos canales (5%) o *Community manager*, *Digital Manager* y Responsable de Redes Sociales (3%).

¹²² NOTA: En una parte importante de la muestra analizada (41%) no se indican los cargos del equipo del anunciante que ha estado implicado en el proceso de trabajo del caso ganador del premio a la eficacia. No obstante, el resto de la muestra, integrado por más de 100 casos, ofrece información representativa.

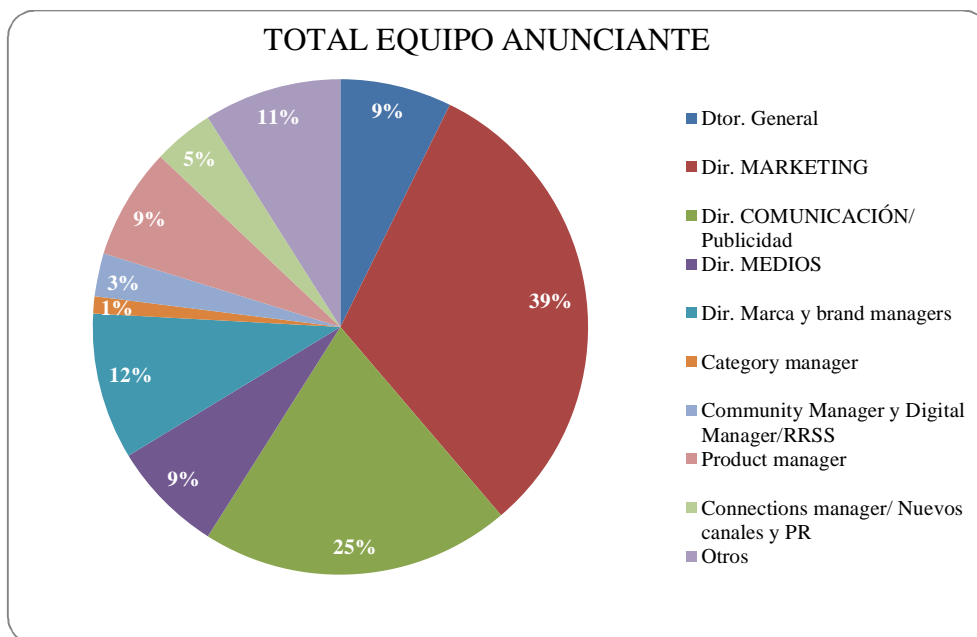


Figura 74. Configuración del equipo del anunciante, según cargos profesionales, en los casos galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014 (incluye únicamente los casos en los que se indica la configuración del equipo). Fuente: Elaboración propia.

Estudiando la evolución histórica de los cargos implicados en el equipo de los anunciantes puede apreciarse un renacimiento en los últimos dos años de la presencia de la Dirección General y un significativo aumento porcentual de Directores de Marca/*Brand Managers* implicados en la comunicación.

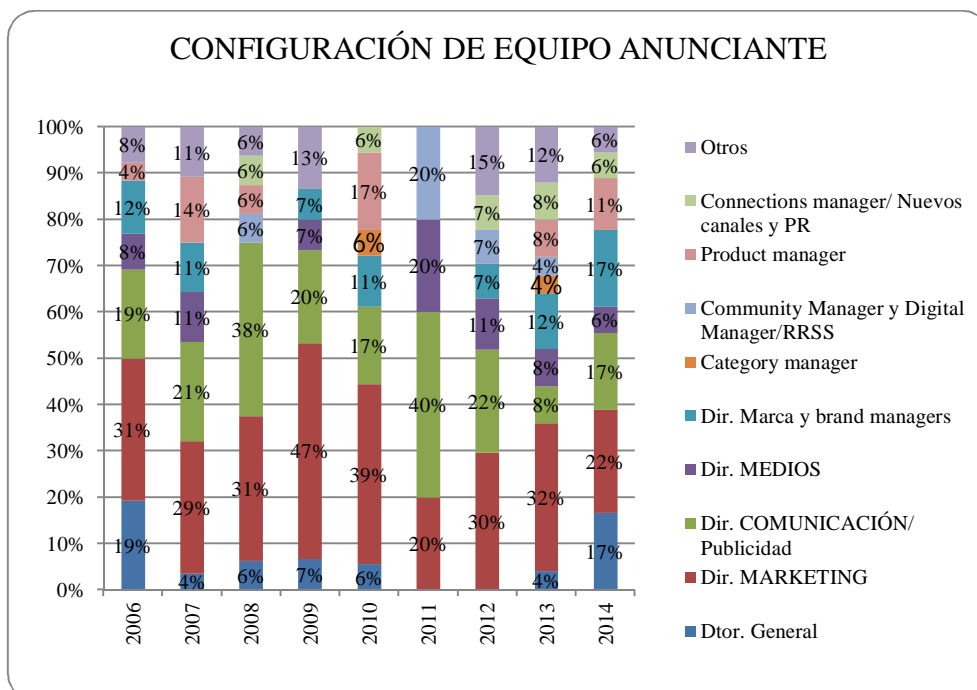


Figura 75. Configuración del equipo del anunciante, según cargos profesionales y años, en los casos galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014 (incluye únicamente los casos en los que se indica la configuración del equipo). Fuente: Elaboración propia.

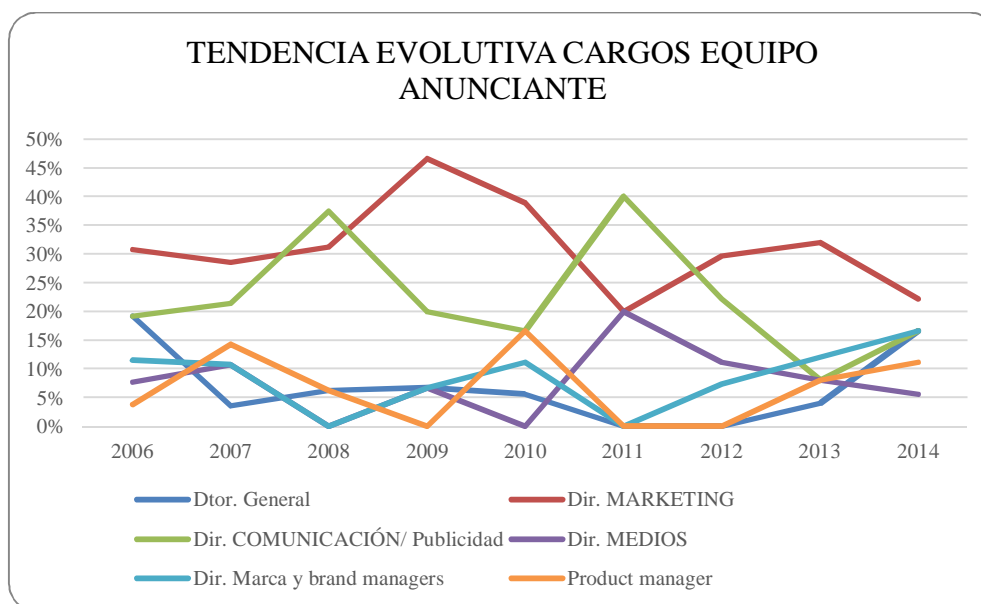


Figura 76. Tendencia evolutiva en la configuración del equipo del anunciante, según cargos profesionales, en los casos galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014 (incluye únicamente los casos en los que se indica la configuración del equipo). Fuente: Elaboración propia.

9.1.3. Los responsables de la gestión externa de la marca (Agencias de Publicidad)

Los departamentos de creación y cuentas son los pilares básicos de toda agencia de publicidad y, como tales, se encuentran presentes en la enumeración de integrantes del equipo de la agencia en la práctica totalidad de los *case studies* premiados. En un 31% de los casos de estudio no se citan los cargos de las personas indicadas en el equipo de trabajo de la agencia. A pesar de ello, en más de un 60% de ocasiones son citados los departamentos de creación (63%) y cuentas (61%). El tercer representante en orden de importancia numérica es el *planner* o el equipo estratégico de la agencia (36%) y el cuarto y último con porcentaje representativo, el *Manager Online*, responsable de Redes Sociales o Equipo Técnico, cargos presentes en un 12% de los casos analizados.

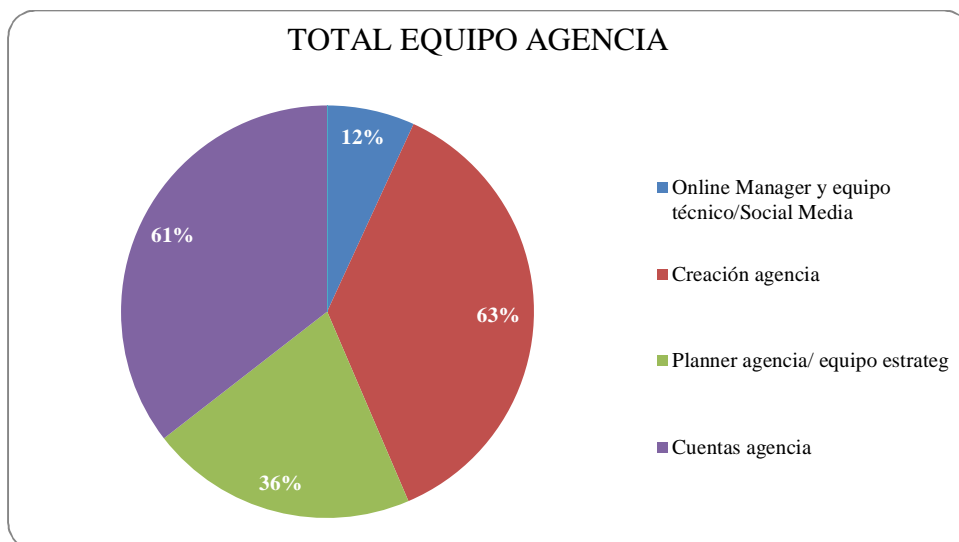


Figura 77. Configuración del equipo de la agencia, según cargos profesionales, en los casos galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014 (incluye únicamente los casos en los que se indica la configuración del equipo). Fuente: Elaboración propia.

En el análisis histórico de la configuración del equipo de la agencia se observa una tendencia ascendente desde 2010 en la presencia de la figura del *planner* estratégico, llegando a igualar la de los dos departamentos tradicionales en 2014 y creando, por lo tanto, un trío de departamentos citados en la mitad de los casos premiados. Otra tendencia a destacar es la progresiva incorporación de cargos correspondientes a responsables del entorno *online* (*online manager*, equipo técnico, responsables de redes sociales) de cuyo trabajo se deja constancia en cerca de una cuarta parte de los casos premiados en los últimos cuatro años.

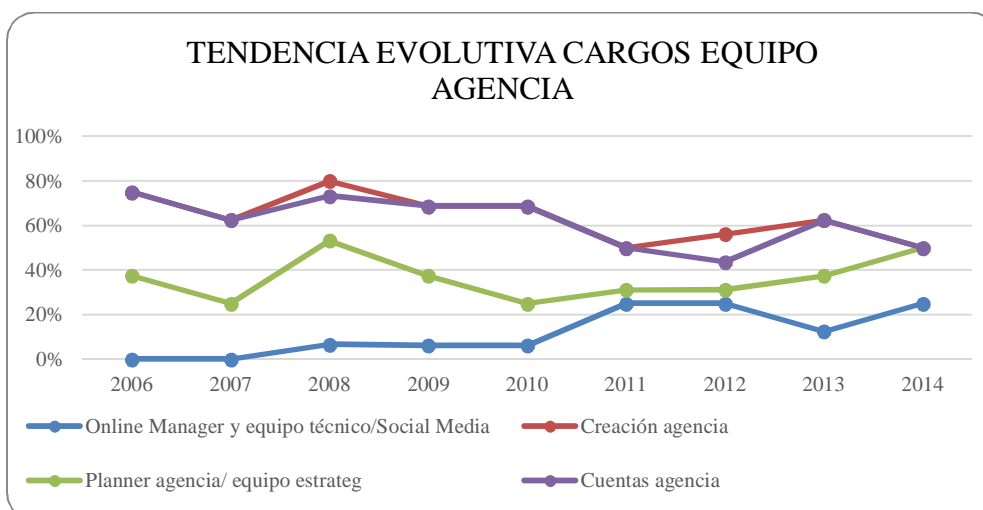


Figura 78. Tendencia evolutiva en la configuración del equipo de la agencia, según cargos profesionales, en los casos galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014 (incluye únicamente los casos en los que se indica la configuración del equipo). Fuente: Elaboración propia.

Otro dato de gran importancia en el sector es, como se comentaba anteriormente en el apartado sobre el reconocimiento público de la eficacia, saber cuáles son las agencias que más premios a la eficacia han recibido en los últimos años. Dichos premios, como ya se ha visto, se integran en los cuadros y tablas de galardones totales obtenidos por las agencias, junto a los premios creativos. Los galardones a la eficacia alcanzada con una acción de comunicación son, actualmente, una importante herramienta comercial y de nuevo negocio de las agencias puesto que ésta es la tipología de premios que más valoran los anunciantes¹²³.

En el análisis de las agencias que mayor cantidad de premios a la eficacia han obtenido desde 2006 hasta el momento, destaca acusadamente McCann, con 19 galardones. Siguen a esta agencia Sra. Rushmore (12), Contrapunto y DDB (9) y Ogilvy&Mather, DoubleYou y SCPF... (8).

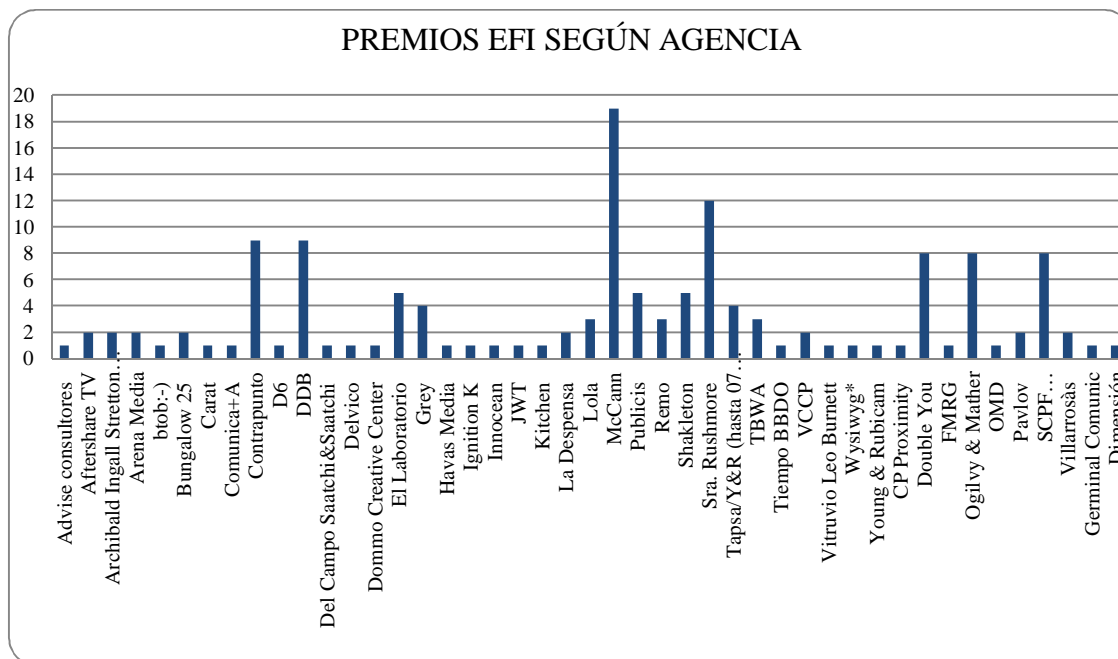


Figura 79. Premios a la eficacia 2006-2014 según agencia de publicidad responsable del caso. Fuente: Elaboración propia.

¹²³ Grupo Consultores. (10 de febrero de 2015). *AgencyScope España 2014*. 19ª Edición. Presentación a la Prensa del Sector. Madrid. Obtenido de www.grupoconsultores.com: <http://www.grupoconsultores.com/spa/files/agencyscope14.pdf>

A nivel de categorías de premio, las agencias más presentes en el palmarés muestran un reparto casi proporcional entre oro, plata y bronce. Las excepciones son SCPF..., con mayor proporción de oros; Sra. Rushmore, con elevada proporción de platas y Contrapunto, con mayor cantidad de bronce.

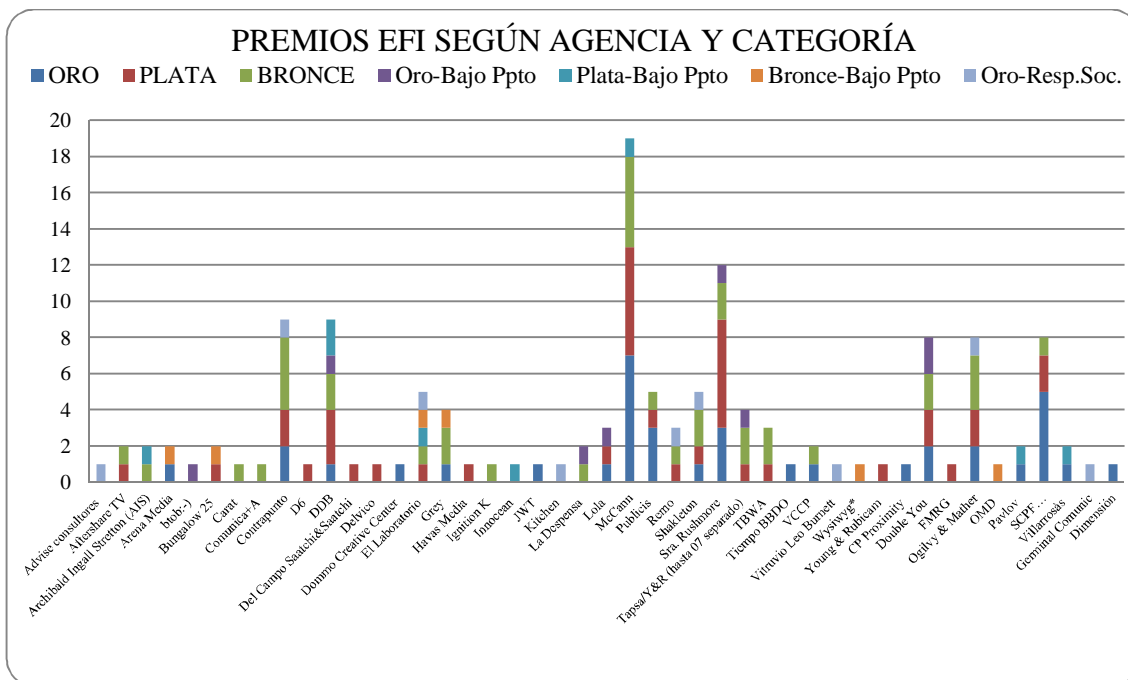


Figura 80. Premios a la eficacia 2006-2014 según agencia de publicidad y categoría de premio obtenida. Incluidas únicamente las agencias ganadoras de más de un premio. Fuente: Elaboración propia.

En el estudio según áreas geográficas (ubicación de las sedes de las agencias premiadas), las agencias que mayor cantidad de premios eficacia han ganado en las categorías analizadas se encuentran en Madrid, tanto la sede madrileña de McCann como la agencia Sra. Rushmore (cuya única sede nacional se encuentra en Madrid). La agencia barcelonesa DoubleYou (única sede nacional) ocupa la tercera posición, seguida por la delegación en Madrid de Contrapunto BBDO. El quinto lugar es para, con igualdad de posiciones, DDB Madrid y Ogilvy Barcelona, seguidas por, El Laboratorio Madrid y SCPF... Barcelona, también con igualdad de posiciones.

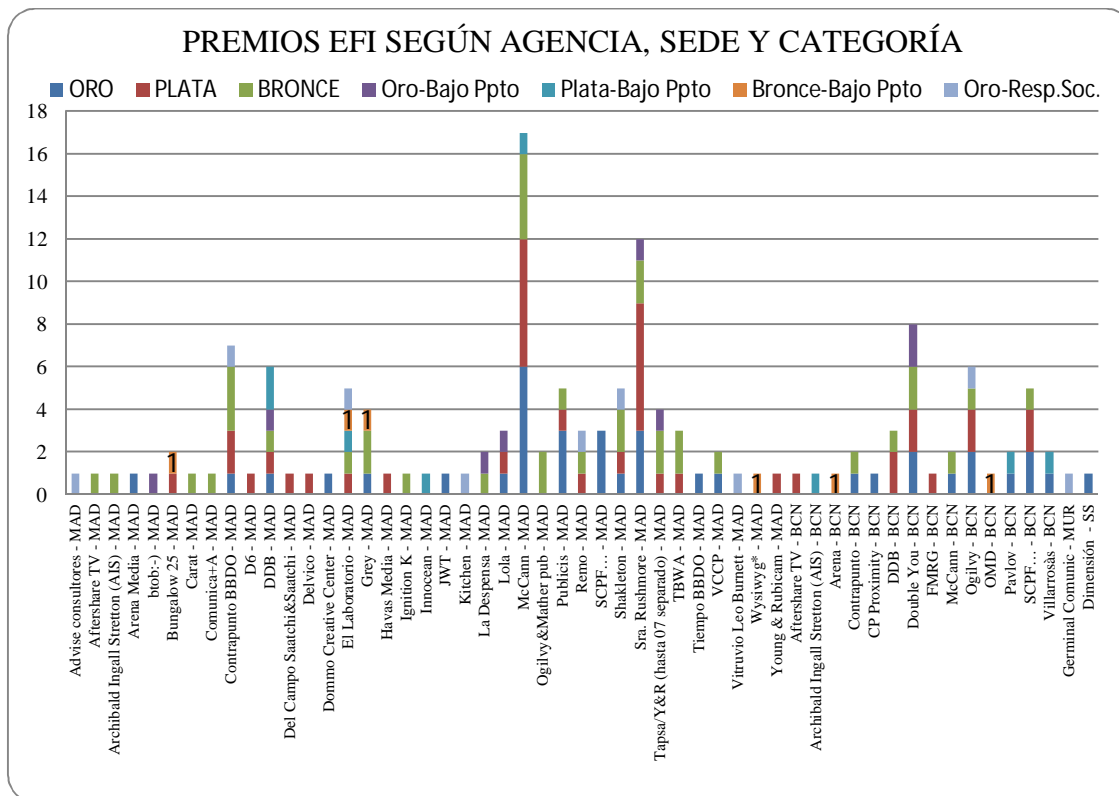


Figura 81. Premios a la eficacia 2006-2014 según agencia de publicidad, categoría de premio obtenida y sede (localización geográfica). Fuente: Elaboración propia.

Por último, el análisis del reparto anual de premios muestra la gran evolución de McCann en los últimos tres años, especialmente de la mano de Campofrío. También es interesante observar que VCCP (agencia que incide especialmente en el estudio del *neuromarketing*) obtuvo en el último año sus primeros dos premios a la eficacia.

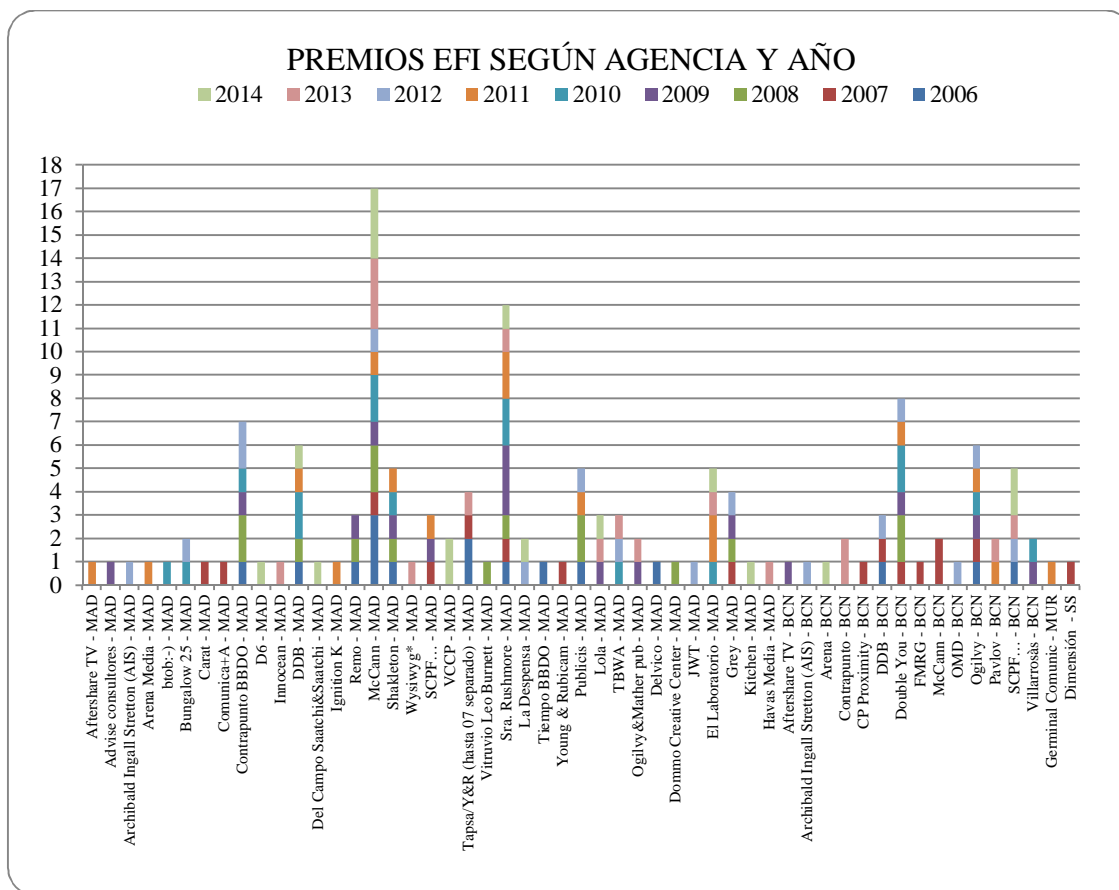


Figura 82. Premios a la eficacia 2006-2014 según agencia de publicidad, sede (ubicación) y año. Fuente: Elaboración propia.

9.1.4. Aprendizajes - Cómo es la comunicación eficaz en función de quién sea su responsable

Los principales aprendizajes referentes a la identificación de los responsables de llevar a cabo una comunicación eficaz pueden resumirse en cinco puntos:

- 1) La visión global de cómo se origina, cómo se desarrolla y qué resultados obtiene la comunicación eficaz suelen tenerla los responsables de cuentas y de planificación estratégica de las agencias de publicidad. Dichos responsables concentran el 71% de las inscripciones de los casos reconocidamente eficaces durante los últimos años.
- 2) Las inscripciones realizadas por planificadores estratégicos son las que obtienen mayor proporción de premios con categoría oro.

- 3) En el ámbito empresarial (gestión interna de la marca), los cargos más presentes en los casos galardonados son el de Director de *Marketing* y el de Director de Comunicación/Publicidad. Destaca un claro crecimiento en los últimos tres años de la implicación de la Dirección General y del cargo de Director de Marca junto a la aparición de cargos de nueva creación relacionados con el entorno *online*.
- 4) En el ámbito de las agencias de publicidad (gestión externa de la marca), los departamentos tradicionales de creación y cuentas son imprescindibles en la amplia mayoría de casos de comunicación eficaz. La figura del planificador estratégico muestra una tendencia creciente en presencia, situándose en el último año al mismo nivel que creación y cuentas. Se observa en los últimos cinco años la aparición y progresivo crecimiento de responsables de distintas áreas relacionadas con la comunicación digital (mayoritariamente *online managers*, equipo técnico y responsables de redes sociales).
- 5) Las diez agencias de publicidad que concentran mayor cantidad de galardones a la eficacia en comunicación comercial en los últimos años son: McCann Madrid (17), Sra. Rushmore Madrid (12), DoubleYou Barcelona (8), Contrapunto BBDO Madrid (7), DDB Madrid y Ogilvy&Mather Barcelona (6), seguidas por El Laboratorio Madrid, Publicis Madrid, Shakleton Madrid y SCPF... Barcelona, con 5 casos cada una.

Según las conclusiones expuestas, a continuación se responde a la pregunta que encabezaba el presente capítulo:

**¿Cómo es la comunicación eficaz
en función de quién sea su responsable?**

La comunicación eficaz suele estar solicitada y supervisada por las figuras del Director de *Marketing* y el Director de Comunicación/Publicidad. Cuenta, cada vez más, con un responsable de Dirección de marca y con la implicación de la Dirección General de la empresa anunciante.

El desarrollo estratégico y creativo de dicha comunicación lo lleva a cabo una agencia de publicidad. En su trabajo intervienen profesionales de tres departamentos principales: Creación, Cuentas y Planificación Estratégica.

9.2. Cómo es la comunicación eficaz en función de la estrategia de comunicación utilizada.

La estrategia de comunicación es, según lo expuesto en el capítulo 7 del presente documento, el mapa de ruta que señalará la dirección que debe tomar la campaña publicitaria. Soriano (1988) establece diez variables clave necesarias en la elaboración de una estrategia publicitaria, denominándolas “las diez pes de la estrategia publicitaria” y, según lo ya visto, entre ellas se encuentra la definición del problema de partida, la concreción del público objetivo, la descripción del producto, la definición del posicionamiento de marca,... Es decir, la información necesaria para poder trabajar el tipo de comunicación que pueda solucionar el problema inicial y alcanzar el objetivo requerido.

El desarrollo y concreción de la estrategia de comunicación es (o debería ser) el paso previo a la realización de la creatividad (concepto creativo, estrategia creativa y piezas creativas). Por ello, muchas agencias cuentan con herramientas o ayudas que facilitan la sistematización de pensamiento evitando cualquier ausencia de información estratégica clave a la hora de trabajar en una acción de comunicación (la principal muestra de dichas herramientas es, según lo expuesto anteriormente, el *brief* creativo).

En el presente apartado se analizará de forma comparable y cuantificable cómo es la comunicación eficaz desde el punto de vista de la estrategia de comunicación. Para ello, se seguirá la clasificación de campañas realizada por Binet y Field (2008), en función de su modelo de influencia (es decir, del tipo de influencia que tratan de ejercer sobre su público objetivo). Además, siguiendo la referencia marcada por dichos autores, se estudiará también el estilo creativo utilizado en cada una de las campañas que han sido merecedoras de un premio a la eficacia.

Con el análisis de estas dos variables (y su contrastación con el estudio de Binet y Field) se estará dando respuesta a cuál es el foco principal de la comunicación más eficaz (modelo de influencia) y cómo trata de captar a su público (estilo creativo). Sin embargo, atendiendo a la definición de de estrategia publicitaria de Joannis (1996), es preciso definir también dónde se difunde la comunicación eficaz (uso de medios) y, debido a que una de las características y tendencias del sector es la progresiva incorporación de puntos de contacto, se dedicará otro apartado a analizar qué modelo de integración es el que utilizan los casos de comunicación reconocidamente eficaz y hacia dónde apuntan las tendencias de futuro al respecto. En este último apartado se contará con el modelo de investigación desarrollado por Cox, Crowther, Hubbard y Turner en 2011.

Por último, tras el análisis de las áreas citadas, se destinará un apartado a la enumeración de los aprendizajes obtenidos en ellas.

9.2.1. Comunicación eficaz según modelo de influencia utilizado

En el capítulo anterior se estudiaba la relación entre los objetivos y la eficacia en comunicación y, con ello, se empezaba a delimitar la influencia de la estrategia de comunicación. No obstante, según Binet y Field, a pesar de que algunas veces la exposición de objetivos implica ciertas estrategias, es mucho más preciso estudiar el modelo de influencia sobre el consumidor utilizado. Por este motivo, en el presente apartado se examinan los patrones de eficacia resultantes de los seis modelos de influencia en los que el banco de datos de los IPA Awards (IPA DataBANK) clasifica la comunicación, basados en los modelos de influencia utilizados por las empresas de investigación de mercado líderes:

- *Emotional Involvement*: Campañas orientadas a tocar las emociones o sentimientos de su público objetivo y/o a gustar por sí mismas, generando vínculo emocional. La intención es transferir dichas emociones a la marca y, consecuentemente, construir empatía en la relación marca-consumidor. A través de la empatía tratan de influenciar la elección de marca. Algunas veces estas campañas incluyen información sobre la

marca pero su importancia es secundaria y no se considera como factor del éxito de la campaña.

- *Fame*: Campañas que generan hablar sobre ellas y sobre la marca, generalmente haciéndola más famosa. No es lo mismo que decir que este tipo de publicidad está diseñada para hacer crecer el conocimiento de marca o *brand awareness* (puesto que la mayoría de publicidad lo persigue) sino que se trata de crear la sensación de que la marca es distinta a las del resto de su categoría. Estas campañas generan a menudo fuerte respuesta emocional en su público objetivo (no necesariamente gustan) y proyectan un punto de vista de la marca, generando la percepción de que la marca es mayor y más importante que antes.
- *Information*: Campañas que trabajan simplemente aportando información relativa a la marca. La información puede ser sobre la marca, la categoría, el usuario o el producto. Estas campañas no utilizan herramientas emocionales para influenciar a los consumidores. Suelen argumentar motivos (*reason why*) y beneficios funcionales. La principal característica de este modelo de campañas es que se basan en la pura lógica racional para influir sobre el uso o la prueba.
- *Persuasion*: Campañas que tratan de ganar el interés del consumidor con información o noticias pero añaden un elemento emocional para ayudar a persuadir y/o para favorecer la memorabilidad del mensaje. La información a menudo se orienta a un reto o una mejora del conocimiento o creencias existentes sobre la marca. La emocionalidad es baja y el proceso de persuasión para la prueba o uso del producto anunciado es esencialmente racional.
- *Reinforcement*: Campañas orientadas a reforzar un comportamiento existente más que a provocar un cambio de comportamiento. Este tipo de campañas intentan aumentar la fidelidad de los consumidores generalmente a través de incrementar la frecuencia de uso y el volumen de compra, incidiendo y proponiendo momentos y formas de uso.
- *More Complex*: Las campañas more complex combinan dos o más de los anteriores cinco modelos de campaña.

El IPA *DataBANK* sintetiza de la siguiente manera la definición de los seis modelos:

Tabla 42. Modelos de influencia clasificados por el IPA *DataBANK*. Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 26.

<i>Influence model</i>	<i>Definition of how the campaign worked</i>
<i>Emotional involvement</i>	<i>Simply because of the emotions or feelings the campaign touched/how likeable it was</i>
<i>Fame</i>	<i>Got the brand talked about/made it famous</i>
<i>Information</i>	<i>Simply because of the information the campaign provided</i>
<i>Persuasion</i>	<i>Initially gained interest with information, then added emotional appeal</i>
<i>Reinforcement</i>	<i>Reinforced existing behaviour rather than changed behavior (the weak theory)</i>
<i>More complex</i>	<i>A more complex combination of these or other factors</i>

Las campañas reconocidamente eficaces en España durante los últimos nueve años han utilizado en un 44% el modelo *More Complex* combinando dos o más modelos principalmente emocionales (60%). El modelo *Fame* y *Persuasion* son el segundo y tercero más utilizados (con un 20% y un 19% respectivamente), seguidos por *Emotional Involvement* (14%). A mucha distancia se encuentran las campañas basadas en el modelo *Information* (2%) y *Reinforcement* (1%).

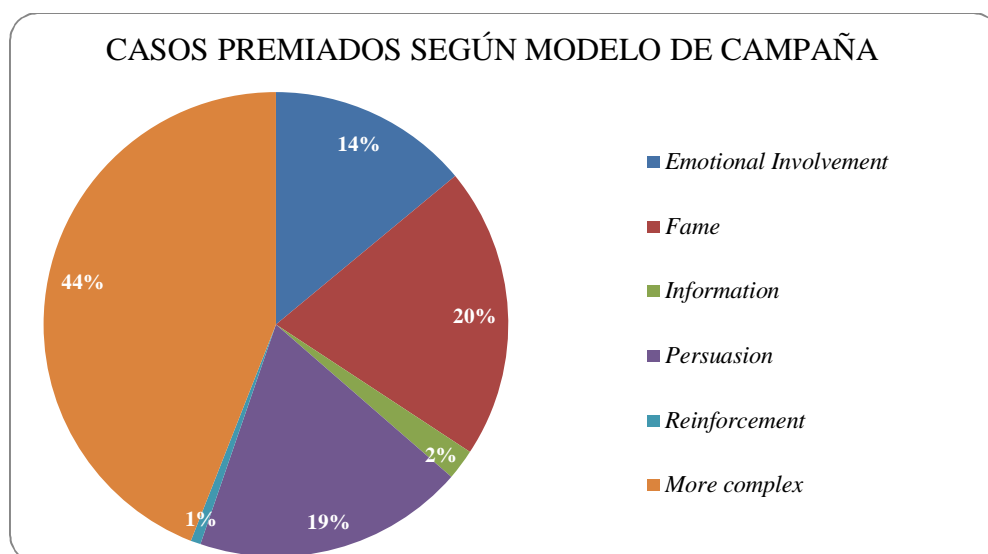


Figura 83. Porcentaje de uso de los modelos de influencia en los Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

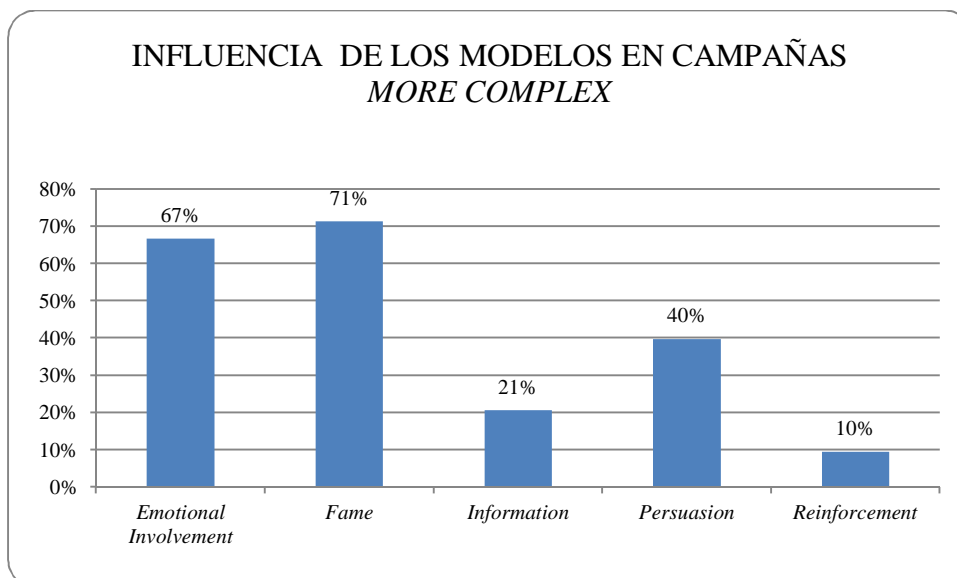


Figura 84. Modelos de influencia utilizados en las campañas *More Complex*. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

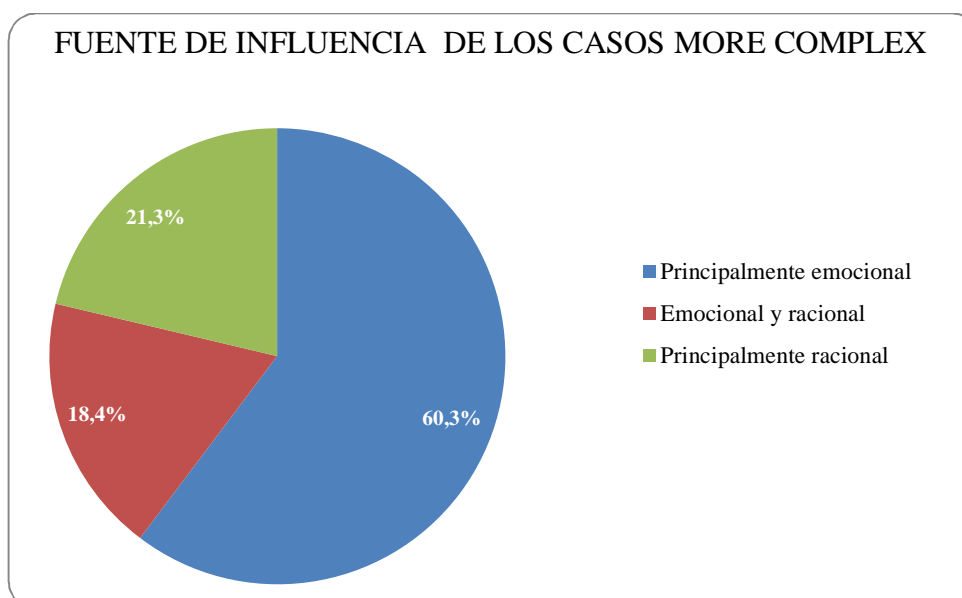


Figura 85. Fuente de influencia utilizada en las campañas *More Complex* (emocional/racional/emocional y racional). Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

La comparación entre los resultados obtenidos en la investigación realizada en UK por Binet y Field sobre los casos incluidos en el IPA *DataBANK* 1998-2007 y los datos expuestos (Premios Eficacia, España, 2006-2014), muestra una coherente evolución en el tiempo no distorsionada por adaptación al momento y lugar¹²⁴, como puede observarse en las tablas y gráficos incluidos a continuación. Destaca:

¹²⁴ Seis de los nueve años comprendidos en la muestra española corresponden a años de crisis económica.

- La emocionalidad, valor al alza: La utilización del modelo *More Complex* integrado por una combinación de modelos emocionales y de los modelos *Emotional Involvement* y *Fame* concentran casi tres cuartas partes de los casos galardonados (porcentaje superior al de los casos de UK).
- Alto uso del modelo *Fame*, tanto por sí solo como integrando el modelo *More Complex* (en este caso, también en un porcentaje superior al de la base de datos de IPA).
- El modelo *Persuasion*, el más utilizado entre los modelos racionales (aunque en la investigación de los Premios Eficacia representa un porcentaje menor que en los IPA Awards, 19% vs. 29%).
- *Information* es un modelo poco utilizado por sí solo (10% en UK; 2% en España) y sólo está presente en una quinta parte de los casos que utilizan el modelo *More Complex*.
- La presencia de *Reinforcement* no es representativa ni como modelo en sí ni como integrante de *More Complex* en ninguno de los dos países.

Tabla 43. Comparación del uso de los distintos modelos de influencia según los datos del IPA *DataBANK* 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

Modelos de Influencia	IPA	EFI
<i>Emotional involvement</i>	23%	14%
<i>Fame</i>	9%	20%
<i>Information</i>	10%	2%
<i>Persuasion</i>	29%	19%
<i>Reinforcement</i>	3%	1%
<i>More complex</i>	25%	44%

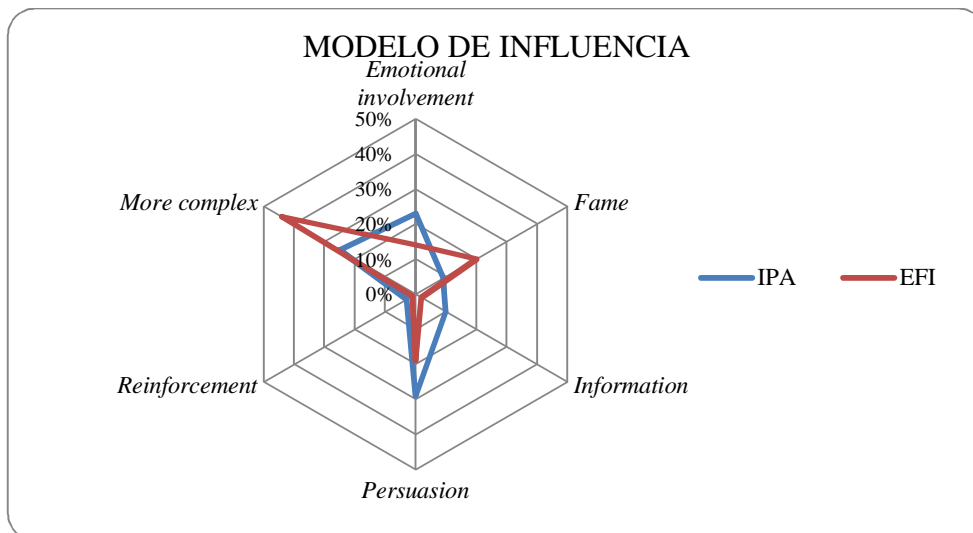


Figura 86. Comparación del uso de los distintos modelos de influencia según los datos del IPA *DataBANK* 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44. Comparación los modelos de influencia utilizados en las campañas *More Complex* según los datos del IPA *DataBANK* 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

CASOS MORE COMPLEX		
Modelos de Influencia	IPA	EFI
<i>Emotional involvement</i>	76%	67%
<i>Fame</i>	33%	71%
<i>Information</i>	49%	21%
<i>Persuasion</i>	52%	40%
<i>Reinforcement</i>	7%	10%

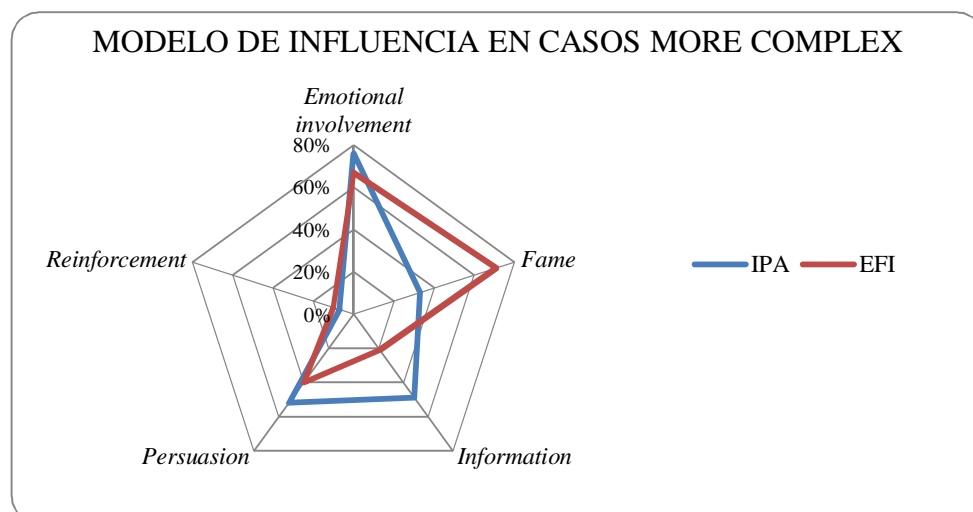


Figura 87. Comparación los modelos de influencia utilizados en las campañas *More Complex* según los datos del IPA *DataBANK* 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45. Comparación de la fuente de influencia utilizada en las campañas *More Complex* según los datos del IPA *DataBANK* 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

<i>Incidence among 'More complex' cases</i>		
<i>Nature of influence of 'More complex' cases</i>	IPA DataBANK	Premios EFI
<i>Principally emotional</i>	17%	60%
<i>Emotional and rational</i>	71%	19%
<i>Principally rational</i>	12%	22%

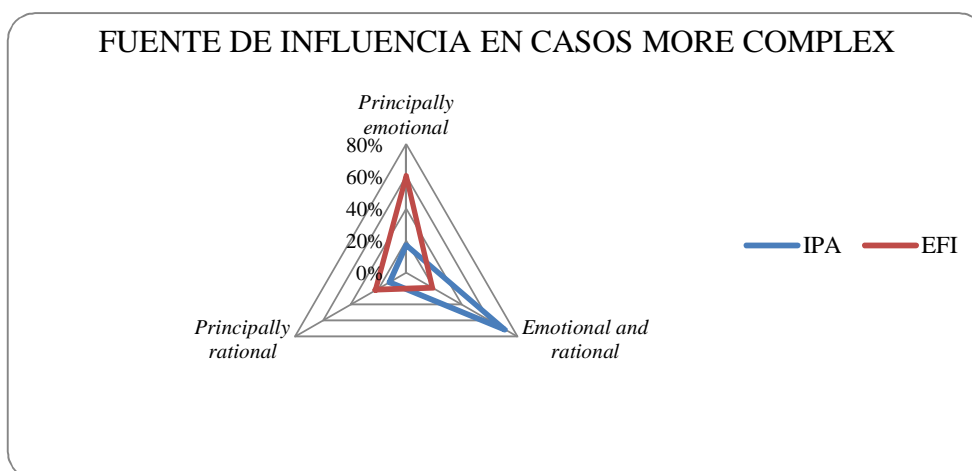


Figura 88. Comparación de la fuente de influencia utilizada en las campañas *More Complex* según los datos del IPA *DataBANK* 1998-2007 y los de los Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de uso de los distintos modelos de influencia en casos de comunicación reconocidamente eficaz constituye en sí mismo un dato interesante pero, según exponen los autores, todavía lo es más observar que algunos modelos alcanzan mayores resultados que otros.

Tras analizar la interrelación entre los modelos de influencia utilizados y los resultados de éxito obtenidos¹²⁵ puede observarse que, al igual que en el estudio de los casos inscritos en los IPA *Effectiveness Awards*, el modelo que mayor ratio de éxito alcanza es el de *Fame*, seguido por *More Complex* y *Emotional Involvement*.

¹²⁵ Los resultados de éxito, desglosados según efectos sobre el negocio y efectos psicológicos con principal incidencia sobre la marca, se tratarán ampliamente en el apartado 9.3 (medición de la eficacia).

“The broad conclusion from the data is that communications models that use emotional appeal (emotional involvement, fame and more complex models) are more likely to yield strong business results than rationally based models (information and persuasion)” (Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 48.).

Este dato vuelve a confirmar la afirmación sobre el poder de la emocionalidad en comunicación sostenido por Feldwick y Heath en su conferencia “50 years using the wrong model of TV advertising” (2007).

Tabla 46. Ratio de éxito (*Effectiveness/Accountability success rate*) según modelo de influencia utilizado. Fuente: Elaboración propia.

	Modelo de influencia. Premios Eficacia 2006-2014					
	<i>Emotional Involvement</i>	<i>Fame</i>	<i>Information</i>	<i>Persuasion</i>	<i>Reinforcement</i>	<i>More complex</i>
<i>Effectiveness success rate</i>	49,5%	52,0%	10,6%	37,7%	6,2%	49,8%
<i>Accountability success rate</i>	56,9%	61,6%	11,0%	30,9%	6,2%	57,1%

Las campañas basadas en modelos emocionales no sólo ayudan a obtener grandes efectos sobre los resultados de negocio (*business effects*) sino que aportan resultados positivos en la mayoría de sus variables, funcionando mucho mejor que las campañas basadas en modelos racionales en cada tipo de medida. El modelo *Fame* es el que mayor porcentaje concentra en consecución de crecimiento de ventas, de cuota de mercado y en penetración entre nuevos consumidores. En el estudio de los Premios Eficacia, este modelo es el más utilizado (como modelo autónomo y como modelo integrante de *More Complex*), hecho que muestra una evolución respecto a la investigación realizada en UK. En 2008, el estudio de Binet y Field mostraba que *Fame* era el modelo más eficaz a pesar de ser el que ocupaba el penúltimo puesto en la lista de modelos utilizados, con sólo un 9% de presencia. Los autores abogaban claramente en favor de la utilización de este modelo diciendo “The data thus argue strongly for the more widespread adoption of fame as an influence model. Not only is it more effective but also highly accountable” (2008, pág. 53). Siete años más tarde, los Premios EFI parecen mostrar la confirmación de su conclusión al respecto.

Tabla 47. Porcentaje de grandes efectos reportados (*Very Large Growth*) sobre las variables de negocio (*Reported Business Effect*), según modelo de Influencia utilizado. Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

	Modelo de influencia. Premios Eficacia 2006-2014					
	<i>Emotional Involvement</i>	<i>Fame</i>	<i>Information</i>	<i>Persuasion</i>	<i>Reinforcement</i>	<i>More complex</i>
<i>Sales Gain</i>	49%	51%	11%	37%	5%	48%
<i>Market share gain</i>	48%	54%	8%	36%	4%	46%
<i>Reduction of price sensitivity</i>	53%	47%	0%	53%	5%	53%
<i>Customer retention loyalty increase</i>	65%	41%	24%	24%	24%	59%
<i>New customer acquisition Penetration</i>	42%	54%	14%	41%	4%	49%
<i>Profit gain</i>	67%	61%	0%	28%	11%	61%

Las campañas basadas en modelos emocionales son también las que generan mayor cantidad de efectos intermedios o psicológicos, con mayor incidencia sobre la marca. Tanto en UK (entre 1998 y 2007) como en España (en los años siguientes y hasta la actualidad) las campañas basadas especialmente en los modelos *Fame* y *Emotional Involvement* ayudan mejor que las racionales al conocimiento de marca, a la construcción de imagen de marca, a la diferenciación de la marca, generan mayor compromiso y contribuyen a crear autoridad para la marca. La habilidad de las campañas emocionales para construir diferenciación de marca ilustra, como argumentan Binet y Field, las dificultades prácticas de diferenciar las marcas a través de mensajes racionales (en un mundo donde las ventajas funcionales tienen escasa duración) y evidencia que las bases racionales de diferenciación son insuficientes.

Tabla 48. Porcentaje de grandes resultados alcanzados (*Very Large Growth*) sobre las variables de efecto psicológico (*Reported Intermediate Effect*) según el modelo de influencia utilizado. Fuente: Elaboración propia.

	Modelo de influencia. Premios Eficacia 2006-2014					
	<i>Emotional Involvement</i>	<i>Fame</i>	<i>Information</i>	<i>Persuasion</i>	<i>Reinforcement</i>	<i>More complex</i>
<i>Awareness</i>	49%	62%	10%	31%	5%	52%
<i>Image</i>	62%	48%	11%	38%	6%	56%
<i>Direct effect</i>	56%	53%	12%	35%	7%	54%
<i>Differentiation</i>	55%	64%	8%	28%	8%	55%
<i>Fame</i>	51%	82%	10%	20%	4%	58%
<i>Quality</i>	53%	53%	21%	47%	11%	63%
<i>Commitment</i>	89%	74%	11%	15%	7%	81%
<i>Trust</i>	67%	33%	20%	53%	7%	60%

A continuación se incluyen algunos ejemplos de casos galardonados con premios a la eficacia según el modelo de campaña utilizado en ellos¹²⁶:

- Modelo de influencia: *EMOTIONAL INVOLVEMENT*



Figura 89. Nenuco 2013 “Hay amores que huelen a Nenuco”¹²⁷



Figura 90. Lotería Navidad 2012 “Si sueñas... Loterías”¹²⁸

¹²⁶ Como muestra de los casos se incluye una referencia visual de la pieza de comunicación clave de la campaña (principalmente *spot* televisivo) y vínculo a una fuente pública *online* para su visualización (generalmente Youtube). Los *case studies* completos pueden ser consultados en los Libros de la Eficacia publicados y entregados anualmente por la Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores tras cada certámen. La referencia de cada ejemplo incluye el nombre de la marca comercial y el año en el que fue galardonado y publicado el caso. El año de realización de la acción de comunicación suele ser el anterior al del año de publicación del caso.

¹²⁷ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=5rwdwLFy9PY). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de *youtube.com*: <https://www.youtube.com/watch?v=5rwdwLFy9PY>

¹²⁸ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=wb54JeCzKCQ). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de *youtube.com*: <https://www.youtube.com/watch?v=wb54JeCzKCQ>

- Modelo de influencia: *FAME*



Figura 91. Limon&Nada 2014 “Un palo”¹²⁹



Figura 92. Fanta 2013 “A tomar fanta”¹³⁰



Figura 93. Mixta 2011 “Pato Willix”¹³¹

¹²⁹ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=iECvWfs5ncA). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=iECvWfs5ncA): <https://www.youtube.com/watch?v=iECvWfs5ncA>

¹³⁰ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=peKQ0oZ7feE). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=peKQ0oZ7feE): <https://www.youtube.com/watch?v=peKQ0oZ7feE>

¹³¹ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=YYAz1INkCEg). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=YYAz1INkCEg): <https://www.youtube.com/watch?v=YYAz1INkCEg>

- Modelo de influencia: *INFORMATION*



Figura 94. Burger King 2014 “1€”¹³²

- Modelo de influencia: *PERSUASION*



Figura 95. Direct Seguros 2014 “Simple”¹³³



Figura 96. Ford 2009 “De parte del Presidente”¹³⁴

¹³² www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=5ZX815eIm8>

¹³³ www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=rh_yD2a966o

¹³⁴ www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=p-yGuBXb5pE>

- Modelo de influencia: *REINFORCEMENT*



Figura 97. Springfield 2013 “Club Funatics”¹³⁵

- Modelo de influencia: *MORE COMPLEX*
- Combinación de los modelos: *Emotional Involvement* + *Fame*:



Figura 98. Campofrío 2012-2014 “Cómicos”¹³⁶

¹³⁵ www.afindemes.es. (23 de Mayo de 2015). Afindemes.es. Obtenido de [afindemes.es: http://www.afindemes.es/moda/springfield-ofrece-un-20-de-descuento-en-sus-tiendas.html](http://www.afindemes.es/moda/springfield-ofrece-un-20-de-descuento-en-sus-tiendas.html)

¹³⁶ www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=62xGKKw7v1Q). Obtenido de [youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=62xGKKw7v1Q](https://www.youtube.com/watch?v=62xGKKw7v1Q)



Figura 99. Aquarius 2013 “Pueblos”¹³⁷

- Combinación de los modelos *Emotional Involvement+Fame+Information*:



Figura 100. Banc Sabadell 2012-2014 “Conversaciones”¹³⁸

9.2.2. Comunicación eficaz según estilo creativo

Los estilos creativos han sido objeto de estudio de muchos académicos y profesionales de la publicidad a lo largo del tiempo. El número y nombre de cada uno de ellos puede variar en función de cada autor pero la gran mayoría coincide en seis u ocho estilos comunes y en las posibilidades de combinación entre ellos. En la metodología utilizada por Binet y Field se establecen ocho estilos creativos aplicados a la comunicación televisiva. Dichos estilos son los que se han tomado como base para

¹³⁷ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=CCxZJNGqJaU). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=CCxZJNGqJaU): <https://www.youtube.com/watch?v=CCxZJNGqJaU>

¹³⁸ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=NX2wv-JJDQI). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=NX2wv-JJDQI): <https://www.youtube.com/watch?v=NX2wv-JJDQI>

analizar los Premios a la Eficacia con el fin de facilitar la comparación de resultados. Son los siguientes:

- *Product Demo*: Creatividad enfocada en mostrar las características del producto.
- *Live Action*: Creatividad publicitaria que muestra imágenes reales pero no necesariamente buscando la identificación del consumidor (ficción/ficción publicitaria).
- *Animation*: Creatividad publicitaria que muestra imágenes animadas (en 2d o 3D).
- *Testimonial*: Creatividad publicitaria basada en la declaración o argumentos ofrecidos por una o varias personas (no famosas) en favor de una marca o producto.
- *Humorous*: Creatividad publicitaria que hace uso del humor.
- *Sexy*: Creatividad publicitaria que enfatiza un componente sexual o de seducción.
- *Slice of Life*: Creatividad publicitaria que muestra imágenes reales tratando de buscar la identificación del consumidor (busca plasmar “trozos de vida” del consumidor).
- *Celebrity*: Creatividad publicitaria que cuenta con una persona o personaje famoso como elemento principal de la pieza de comunicación (tanto si argumenta en favor del producto como si simplemente se utiliza su imagen acompañada de la marca o producto).

Ejemplos de uso de estos ocho estilos creativos en campañas incluidas en el palmarés de los Premios EFI¹³⁹:

¹³⁹ Al igual que en el apartado anterior, como muestra de los casos se incluye una referencia visual de la pieza de comunicación clave de la campaña (principalmente *spot* televisivo) y vínculo a una fuente pública *online* para su visualización (generalmente Youtube). Los *case studies* completos pueden ser consultados en los Libros de la Eficacia publicados y entregados anualmente por la Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores tras cada certámen. La referencia de cada ejemplo incluye el nombre de la marca comercial y el año en el que fue galardonado y publicado el caso. El año de realización de la acción de comunicación suele ser el anterior al del año de publicación del caso.

- Estilo creativo: *PRODUCT DEMO*



Figura 101. Florette 2009 (*Product Demo + Humor*) “Expertos en ensaladas”¹⁴⁰



Figura 102. Calvo 2012 (*Product Demo + Humor*). “El increíble estómago rujidor”¹⁴¹

- Estilo creativo: *LIVE ACTION*



Figura 103. Flex 2011 “40 Días en la cama”¹⁴²

¹⁴⁰ www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=UrmUjd1h0FI>

¹⁴¹ www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=cyW0BsBwpO8>

¹⁴² www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=KZh05SPwf90>



Figura 104. Cruzcampo 2011 “Desafío Cruzcampo”¹⁴³

- Estilo creativo: *ANIMATION*

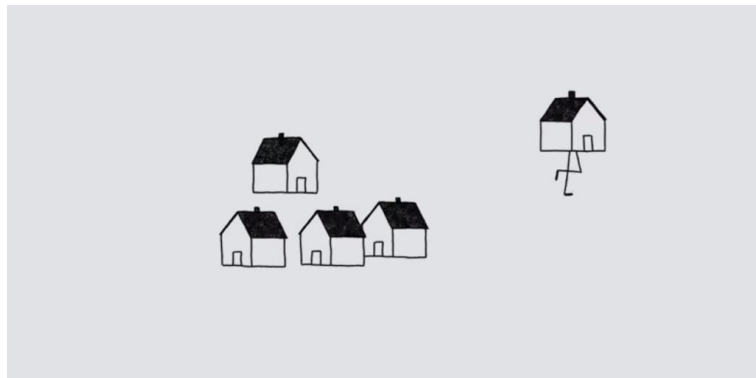


Figura 105. Solvia 2014 “La casita”¹⁴⁴



Figura 106. Movistar 2011 “Enjuto Mojamuto”¹⁴⁵

¹⁴³ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=yLbfsMu1_Vo). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=yLbfsMu1_Vo): https://www.youtube.com/watch?v=yLbfsMu1_Vo

¹⁴⁴ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=3dvV4EZnVm8). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=3dvV4EZnVm8): <https://www.youtube.com/watch?v=3dvV4EZnVm8>

¹⁴⁵ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=EaOx_TpN95s). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=EaOx_TpN95s): https://www.youtube.com/watch?v=EaOx_TpN95s

- Estilo creativo: *TESTIMONIAL*



Figura 107. Balay 2014 “Un poquito de mí” ¹⁴⁶



Figura 108. Aquarius 2006 “La catedral de Don Justo” ¹⁴⁷

- Estilo creativo: *HUMOROUS*



Figura 109. Limon&Nada 2014 “Un palo” ¹⁴⁸

¹⁴⁶ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=3O8z4gKy2Z0). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=3O8z4gKy2Z0): <https://www.youtube.com/watch?v=3O8z4gKy2Z0>

¹⁴⁷ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=GnQCtZinvF8). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=GnQCtZinvF8): <https://www.youtube.com/watch?v=GnQCtZinvF8>

¹⁴⁸ [www.youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=iECvWfs5ncA). (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=iECvWfs5ncA): <https://www.youtube.com/watch?v=iECvWfs5ncA>



Figura 110. Mixta 2011 “Pato Willix”¹⁴⁹

- Estilo creativo: *SEXY*



Figura 111. Durex 2007 “Anillo”¹⁵⁰

- Estilo creativo: *SLICE OF LIFE*



Figura 112. Nenuco 2013 “Hay amores que huelen a Nenuco”¹⁵¹

¹⁴⁹ www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=YYAz1INKCEg>

¹⁵⁰ www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=e66tPREEHXo>

¹⁵¹ www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=5rwdwLFy9PY>



Figura 113. Navidul 2014 “Embarazadas” ¹⁵²

- Estilo creativo: *CELEBRITY*



Figura 114. Campofrío 2012-2014 “Cómicos” ¹⁵³



Figura 115. Nestlé Multimarca 2010-2012 “A Gusto con la Vida” (Martina Klein) ¹⁵⁴

¹⁵² www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de *youtube.com*: <https://www.youtube.com/watch?v=zTSDpra42wQ>

¹⁵³ www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de *youtube.com*: <https://www.youtube.com/watch?v=sEiEOhQK6so>

¹⁵⁴ www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de *youtube.com*: https://www.youtube.com/watch?v=8_ej5m_h8Bs

Las campañas que han sido galardonadas con Premios Eficacia en los últimos años han utilizado por encima del 30% los estilos *Humorous*, *Live Action* y *Product Demo*. La creatividad que utiliza personajes famosos (*Celebrity*) y la que busca plasmar “trozos de vida” del consumidor (*Slice of Life*) han estado presentes en más del 20% de ocasiones mientras que el estilo del testimonial únicamente ha sido utilizado en un 7% de los casos, la animación en un 4% y el estilo sexy en un escaso 1%.

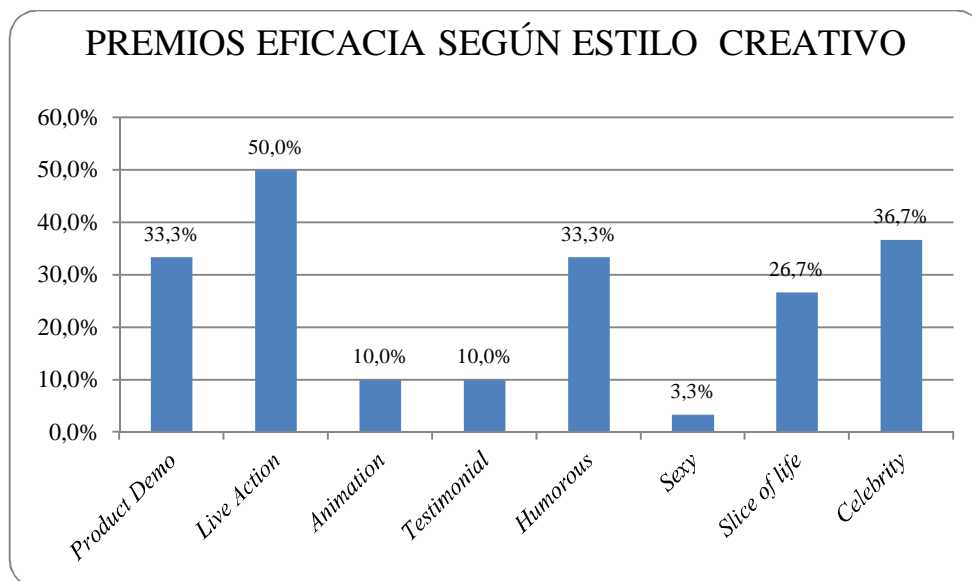


Figura 116. Distribución de los Premios Eficacia 2006-2014 según estilo creativo. Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en el estudio realizado en UK, no existen diferencias significativas respecto a la eficacia alcanzada por la comunicación en función del estilo creativo utilizado. Por ello, puede considerarse aplicable lo que señalan sus autores: “*The clear conclusion is to keep an open mind about creative style, pursuing whatever route most powerfully executes the intended strategic direction*” (Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 62).

9.2.3. Comunicación eficaz según uso de medios de difusión

El banco de datos de los IPA *Effectiveness Awards* es uno de los más extensos y reconocidos del mundo. El IPA *DataBANK* refleja los macro cambios en los canales de comunicación vividos en los últimos años pero es importante señalar que hay un lapso de

tiempo de uno o dos años entre su reflejo y la actividad en entorno real. El motivo de dicho retraso se debe, por un lado, a que las inscripciones a los premios se realizan cuando ya se han obtenido los resultados de una acción de comunicación, es decir, aproximadamente un año después. Por otro lado, debe contemplarse otro lapso de tiempo entre la emergencia de un canal y su uso en un significativo número de casos inscritos a los IPA *Effectiveness Awards* (hasta que su uso no es significativo, éste no se incluye como apartado en su cuestionario, hecho que explica que en 2010, en el momento de realizar la segunda investigación analizando los datos IPA, todavía no figuraran en ellos las redes sociales como canal independiente).

En el momento de realizar la primera de las investigaciones de referencia (análisis de casos inscritos entre 1998 y 2007), Binet y Field contemplaban los siguientes canales incluidos en el IPA *DataBANK*:

- *Advertising Media (TV, Radio, Press, Poster, Cinema)*
- *Direct Marketing*
- *Sales Promotion*
- *Sponsorship*
- *PR (Public Relations)*
- *Coupons and leafleting*
- *Other*

En 2011, en el momento de realizar la segunda investigación de referencia (en base a los casos inscritos a los *IPA Awards* entre 2004 y 2010) (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011), el IPA *DataBANK* había ampliado y modificado su listado de canales de la siguiente manera:

1) *Advertising Media* (también llamados *Traditional Advertising*)

TV

Radio

Press (desde 2010 dividido entre prensa nacional, regional y revistas)

Poster (desde 2007 incluyendo “*Ambient*” y “*Out-of-home communication*”)

Cinema

2) *Web and mobile*

Website/Microsite (desde 2010)

Display (desde 2010)

Search (desde 2007)

Viral (desde 2007)

Other interactive (desde 2007)

SMS texting (desde 2007)
Mobile apps (desde 2010)

- 3) *Direct Marketing*
- 4) *Sales Promotion*
- 5) *Sponsorship*
- 6) *PR (Public Relations)*
- 7) *Other* (incluyendo “*Couponing and leafleting*”)

En el estudio realizado en base a los Premios Eficacia, con la intención de favorecer los fines comparativos se han utilizado las mismas categorías de canales establecidas por el IPA *DataBANK* y se les ha añadido dos nuevas formas de comunicación: Las Redes Sociales y la Comunicación no convencional en TV unida al TV *Branded Content*. A continuación se incluye el cuadro de canales analizado en 2015 (cuya muestra son los casos que obtuvieron Premios Eficacia entre 2006 y 2014):

- *Advertising Media* (de forma separada: *TV, Radio, Press, Poster, Cinema*)
- *Internet* (de forma conjunta: *Website/Microsite, Display, Search, Viral, Other interactive*)
- *Mobile* (de forma conjunta: *SMS texting, Mobile apps*)
- *Direct Marketing*
- *Sales Promotion*
- *Sponsorship*
- *PR (Public Relations)*
- *Couponing and leafleting*
- *Other*

Tras establecer cuáles son los canales o medios, a continuación se exponen las principales conclusiones del estudio realizado sobre los Premios Eficacia teniendo siempre presente la comparativa con los datos obtenidos en los anteriores trabajos de investigación sobre los datos del IPA *DataBANK*:

- **Promedio de canales utilizados:** La proliferación en el número de medios y canales de comunicación queda claramente reflejada en los casos analizados. La fuente IPA *DataBANK* ofrece clara muestra de ello sintetizando, por décadas, el número medio de canales utilizados:

80's: 2 canales

90's: 3 canales

00's: 5 canales

En España, dicha evolución también queda claramente reflejada. En las campañas que han obtenido un Premio Eficacia durante los últimos nueve años, la media de canales utilizados se sitúa en 4,64. Es representativo observar cómo en los últimos cinco años (desde 2010) la media de canales supera los 5, situándose concretamente en 5,16.

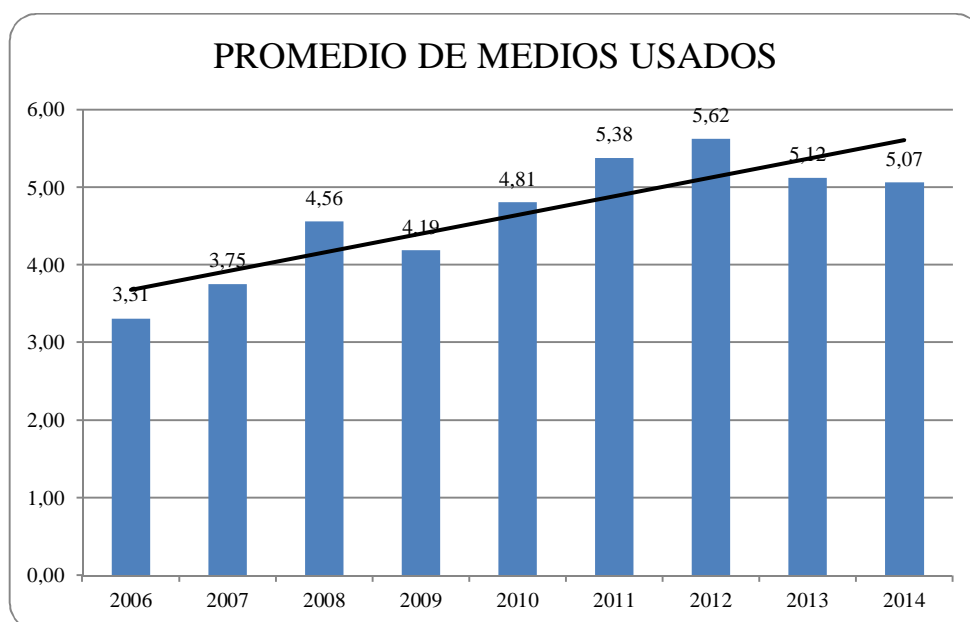


Figura 117. Promedio de canales utilizados en las acciones de comunicación galardonadas con un Premio Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

- **Tipo de medios utilizados:** El uso de la televisión como medio principal de campaña se ha mantenido constante a lo largo de los años. La dura crisis económica ha provocado importantes descensos en la inversión publicitaria en televisión (el medio más “caro” pero también el que alcanza mayores datos de penetración y cobertura) y los casos premiados

demuestran ser un reflejo de dicha realidad, tanto en los Premios Eficacia, como en el IPA *DataBANK*: A menor presupuesto, menor uso del medio televisivo.

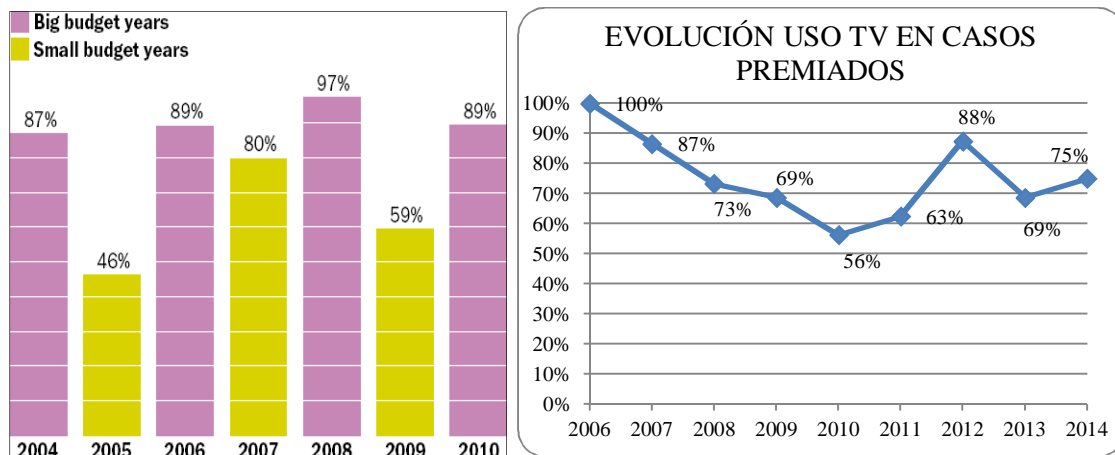


Figura 118 y Figura 119. Porcentaje de casos inscritos en los *IPA Effectiveness Awards* entre 2004 y 2010 que incluyen el medio TV en la difusión de sus campañas. Diferenciación cromática en función del presupuesto anual destinado a comunicación (1) y porcentaje de casos ganadores en los Premios a la Eficacia entre 2006 y 2010 que incluyen el medio TV en la difusión de sus campañas (2). Fuente: (1) Cox, K., Crowther, J., Hubbard, T., & Turner, D. (2011). *New models of marketing effectiveness*. Londres: World Advertising Research Center Elaboración propia. Pág. 39. (2) Elaboración propia.

El estudio del tipo de medios utilizados muestra también un claro crecimiento de los canales *online*, entre los que destaca el bloque de internet (incluyendo dentro de esta categoría la página web, campañas *display*, *search*,... según lo establecido anteriormente), presente en cerca del 80% de los casos. La comunicación en redes sociales experimenta un gran crecimiento a partir de 2009 y, en función de lo que revelan los datos, parece ser un canal que ha llegado para quedarse. Las aplicaciones para móviles y las campañas que utilizan estos dispositivos como punto de contacto no se encuentran excesivamente representadas. Si bien la tendencia de uso es creciente, ésta no llega a representar más de un 15% durante los últimos cinco años.

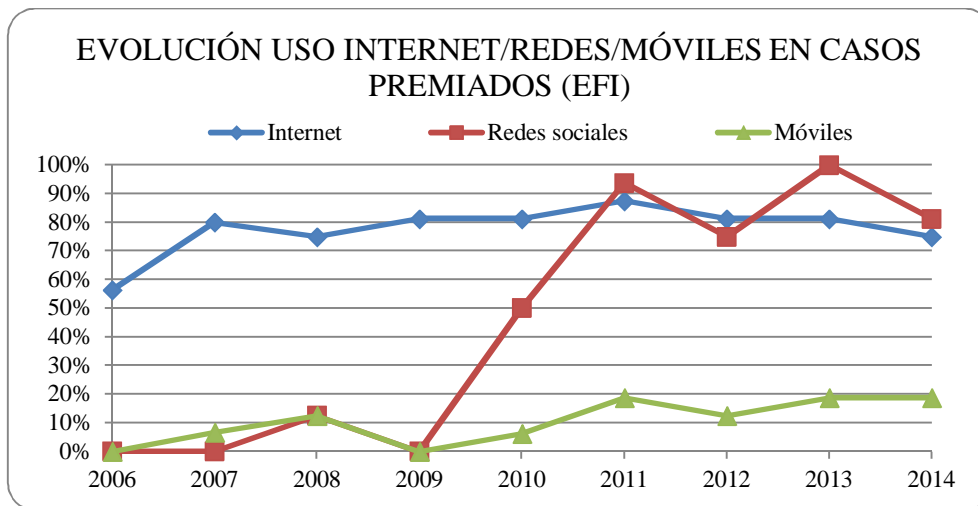


Figura 120. Evolución del uso de internet/ redes sociales / móviles en casos los casos galardonados con un Premio Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

- Eficacia en función del número de medios utilizado: El aumento en el número de medios utilizados no sólo es un efecto de la proliferación de medios existente sino de la demostración de que las campañas multicanal son, en general, más eficaces que las de un solo canal (campañas multicanal: 65% de ratio de eficacia vs. 58% en las campañas de canal único (Binet & Field, 2008)). La composición de medios integrantes de las campañas multicanal más eficaces suele complementar los canales publicitarios tradicionales con otros medios, como demuestran cerca del 80% de las campañas que han alcanzado mayores efectos sobre el negocio y sobre la marca (*Very Large Business Effects* y *Very Large Intermediate Effects*)¹⁵⁵.

Tabla 49. Porcentaje de casos que alcanzan grandes efectos sobre el negocio (*Very Large Business Effects*) y grandes efectos psicológicos con incidencia sobre la marca (*Very Large Intermediate Effects*) en función de la tipología de canales de difusión utilizados en la campaña. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

<i>CHANNELS USED</i>	Premios Eficacia		
	<i>Traditional advertising alone</i>	<i>Advertising plus other channels</i>	<i>Other channels alone</i>
<i>Very Large Business Effects</i>	13%	79%	8%
<i>Very Large Intermediate Effects</i>	12%	78%	10%

¹⁵⁵ La descripción de las variables incluidas dentro de las categorías de efectos sobre el negocio y efectos psicológicos con incidencia sobre la marca (*Business effects & Intermediate o Soft effects*) se detalla en el apartado 9.3 (Medición de resultados).

Sin embargo, es interesante comprobar que en el uso de medios es más importante realizar la selección adecuada que utilizar un gran número de ellos. En el estudio en base al IPA *DataBANK* de L. Binet i P. Field, los autores concluían que el uso de tres medios publicitarios producía el mayor ratio de éxito en eficacia y apuntaban que, en campañas de alto presupuesto (superior a 4,5 millones de libras) lo óptimo era utilizar cuatro en lugar de tres. A continuación se reproduce la tabla de ratio de éxito en eficacia según el número de medios publicitarios utilizados y la explicación ofrecida por los autores al respecto.

Tabla 50. Media de ratio de eficacia alcanzado según el número de medios publicitarios utilizados (ATL). Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 62.

	1	2	3	4	5
Effectiveness success rate	59%	64%	74%	62%	57%

“There are several reasons why adding more media is not always a good idea. First, there are diminishing returns in terms of coverage – after a certain point, adding more media does not give you much more reach. Second, as the number of media used increases, the share of budget that needs to be allocated to production costs increases. Third, spreading a budget across a large number of media may make it harder to cut through in any of them. The last two of these reasons both suggest that the optimum number of media will increase with budget, and the DataBANK confirms that this is indeed the case. For campaigns with larger budgets (over £4.5 million at 2005 prices), the optimum is around four media, rather than three” (Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 62).

En 2011, el segundo estudio cuantitativo en base al IPA *DataBANK* realizado por Cox, Crowther, Hubbard y Turner confirmaba el mismo número de medios publicitarios, tres, como el de mayor ratio de éxito en eficacia sobre los resultados de negocio (denominados en este estudio *“hard business effects”*) pero incorporaba una nueva información: cuantos más medios publicitarios se empleaban, mayor ratio de éxito en eficacia sobre resultados intermedios o efectos psicológicos con incidencia sobre la marca (llamados en este estudio *“soft business effects”*).

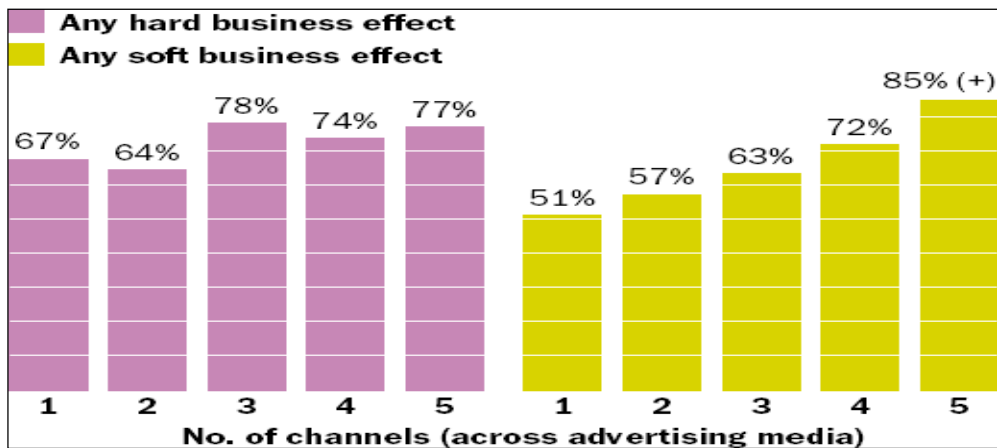


Figura 121. Ratio de éxito de la eficacia (*Effectiveness Success Rate*) según el número de canales publicitarios utilizados. Fuente: Cox, K., Crowther, J., Hubbard, T., & Turner, D. (2011). *New models of marketing effectiveness*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 42.

El análisis de los Premios Eficacia vuelve a confirmar que para lograr efectos sobre el negocio y sobre la marca no es necesario el uso de muchos medios. De hecho, el 92% de las campañas que han utilizado un solo medio publicitario han conseguido impactar notablemente sobre los resultados de negocio y de marca. Esta es la mayor proporción en el caso de efecto sobre el negocio (es decir, hay más campañas reconocidamente eficaces que han impactado sobre los efectos de negocio utilizando un solo medio publicitario que campañas que lo hayan conseguido utilizando más medios) y el segundo en orden de importancia en cuanto a efecto sobre la marca (destacando con un 100% aquellos que han utilizado tres medios publicitarios).

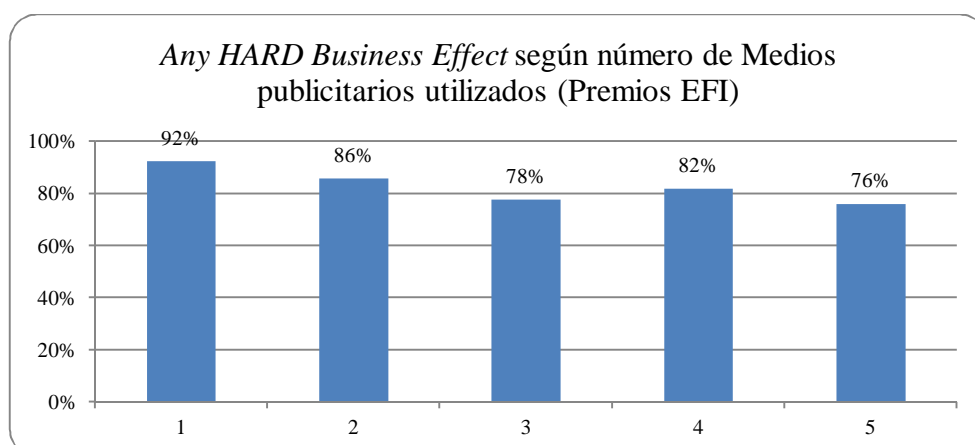


Figura 122. Porcentaje de casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014 que han conseguido algún gran efecto sobre el negocio en función del número de medios publicitarios empleados. Fuente: Elaboración propia.

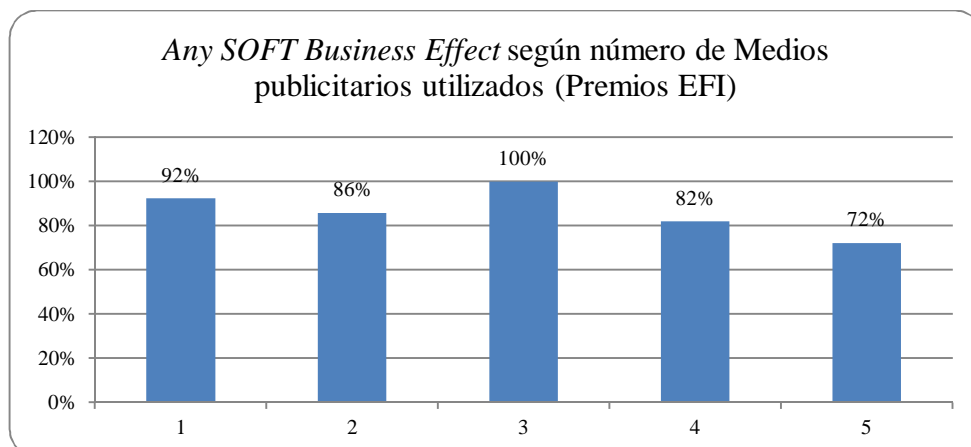


Figura 123. Porcentaje de casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014 que han conseguido algún gran efecto intermedio con incidencia sobre la marca en función del número de medios publicitarios empleados. Fuente: Elaboración propia.

- ¿Cuál es el medio más eficaz?: A pesar de la revolución digital vivida en la última década, la televisión sigue siendo el medio dominante y, lejos de estar en decadencia (como se auguraba en diversos artículos de ámbito nacional e internacional)¹⁵⁶, sigue siendo el medio más eficaz tanto según los datos del IPA *DataBANK* como en los obtenidos a través del estudio de los Premios Eficacia. El hecho de que la TV sea el medio que alcanza mayor eficacia es altamente coherente con la información obtenida a través del estudio de los modelos de influencia. Los modelos más eficaces son claramente los emocionales y la TV es, entre todos los canales de publicidad tradicional, el que permite mayor riqueza emocional.

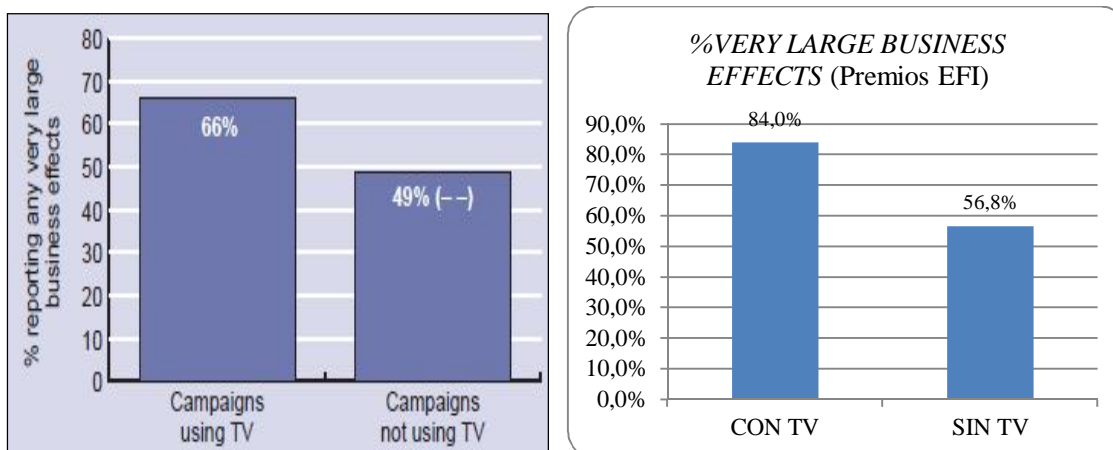


Figura 124 y Figura 125. Porcentaje de casos inscritos en los IPA Effectiveness Awards 1998-2007 (izquierda) y de casos ganadores de un Premio EFI 2006-2014 (derecha) que reportan gran efecto sobre alguna variable de negocio según si han utilizado el medio televisivo en la difusión de las campañas o no. Fuente: (Izquierda) Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 74. (Derecha) Elaboración propia.

¹⁵⁶ Referencia de artículos incluida en el apartado 0.1 Hipótesis del trabajo de investigación.

9.2.4. Comunicación eficaz según modelo de integración

Se empezó a hablar de integración y comunicación integrada a finales de los años noventa, como respuesta a la creciente complejidad del entorno de la comunicación por la expansión de las opciones de medios. Philip Kotler (1993), uno de los mayores expertos en marketing integrado, lo define de la siguiente manera:

“Integrated Marketing Communications: A concept of marketing communications planning that recognises the added value of a comprehensive plan. Such a plan evaluates the strategic roles of a variety of communication disciplines and combines these disciplines to provide clarity, consistency and maximum impact through the seamless integration of messages” (Kotler, P. (1993). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Pág. 234).

Según apuntan Cox, Crowther, Hubbard y Turner en *“New models of marketing effectiveness”* (2011), Kotler entendía que la integración comprendía mensajes y canales pero, especialmente, cómo los mensajes tomaban forma en distintos canales para crear una idea o historia comprensible. En la práctica profesional la integración no siempre se utiliza en este mismo sentido, generándose una gran ambigüedad alrededor del término. Dicha ambigüedad llevó a los autores a estudiar las diferentes interpretaciones de “integración en la práctica” a través del análisis de los premios a la integración que ofrecen los IPA *Effectiveness Awards*¹⁵⁷. El resultado de dicho estudio desveló que la definición de integración en la práctica había evolucionado.

A principios de los años 2000, cuando la integración era un término todavía emergente, no se tenía muy claro aún en qué consistía y se interpretaba como la presencia de comunicación de la misma marca en distintas disciplinas. A mediados de la década se aprecia una adhesión más estricta al mantenimiento de una misma estética (*look&feel*), concepto creativo e iconografía de marca a través de múltiples canales de comunicación

¹⁵⁷ NOTA: El premio a la integración (*Best Integration Award*) ofrecido por los IPA *Effectiveness Awards* es un reconocimiento del jurado al mejor ejemplo de integración entre los casos inscritos a los premios (es decir, no existen inscripciones para esta categoría). Esta categoría se abrió en el año 2000 y, desde entonces, no cada año ha contado con galardones en ella (algunos años la categoría ha quedado desierta). En los 11 años comprendidos entre 2000 y 2010 (ambos incluidos) se han otorgado 7 premios (2000, 2002, 2004, 2005, 2006, 2008, 2009).

con la intención de facilitar el reconocimiento de la marca en cada punto de contacto. En los últimos años de la década el concepto de integración en la práctica aparece más abierto y fluido, más basado en un concepto de marca superior o en ideas que incentivan la participación. En estos casos los mensajes no están creativamente unificados, no parecen iguales (su *look&feel* es a menudo distinto) y tratan de transmitir una misma historia a través de distintos canales (no únicamente publicidad) para ofrecer una imagen general a la audiencia “superior a la suma de las partes”.

Tras confirmar la evolución, los autores crearon un marco teórico para hacer el concepto más significativo y claro ante el sector de la comunicación, clasificando distintos tipos de integración. Una vez establecida la clasificación, analizaron los casos inscritos a los IPA *Effectiveness Awards* desde 2004 hasta 2010, sacando conclusiones en función del modelo de integración utilizado.

Su estudio ofrece información de gran interés en el análisis de características de las campañas eficaces. Por ese motivo, tomando como base las categorías tipificadas y los resultados obtenidos tras dicha investigación, se ha analizado el modelo de integración utilizado en los casos ganadores de Premios Eficacia durante los últimos nueve años en España, manteniendo, como en los anteriores apartados, un marco comparativo.

A continuación se definen los distintos tipos de integración (*Integration Model*) contemplados por los autores y se muestran ejemplos de casos integrantes del palmarés de los Premios Eficacia que han utilizado dichos modelos. Posteriormente, se detallan los resultados del estudio.

Definiciones de los Modelos de integración (*Integration Model*):

- 1) *No-Integration*: campañas que no cuentan con nivel alguno de integración, tanto las que utilizan un solo canal como las que utilizan más de uno de forma desvinculada con ejecuciones y acercamientos que trabajan por separado.
- 2) *Advertising-led integration*: campañas integradas de modo tradicional alrededor de una misma plataforma creativa, guiadas por la misma idea creativa y con elementos ejecucionales comunes en distintos medios.

- 3) *Brand Idea-led orchestration*: campañas estructuradas alrededor de una idea o concepto de marca. Su diferencia fundamental respecto al modelo *Advertising-led* es que, al emanar la idea desde una característica fundamental de la marca, ésta puede adoptar múltiples expresiones (en el tiempo o simultáneamente) mientras que en el modelo *Advertising-led*, las ideas creativas no pueden.

- 4) *Participation-led orchestration*: campañas organizadas alrededor de alguna forma de participación del consumidor, orientadas a crear un diálogo común, co-creación, experiencias o conversación. Este tipo de modelo nace a partir de finales de la década de los dosmil, fruto de las posibilidades que ofrecen los medios digitales para conectar con el público objetivo en una conversación y permitir la interacción entre las marcas y sus audiencias. Este tipo de campañas tratan de involucrar a su público generando la interacción.

Ejemplos de acciones de comunicación según el modelo de integración utilizado¹⁵⁸:

- Modelo de integración: *NO-INTEGRATION*

Shandy Cruzcampo 2013: En 2012, Shandy Cruzcampo, pionera en el mercado de la cerveza con sabor, que había estado presente en el mercado durante 20 años con su cerveza con limón, lanzó una novedad: cerveza con naranja. Para comunicar dicha novedad en TV, su agencia de publicidad, Lola, se sirvió de una *celebrity*: Mónica Naranjo. No obstante, en el resto de piezas gráficas integrantes de la campaña no se incluyó a Mónica Naranjo ni se mantuvieron los visuales utilizados en el medio televisivo.

¹⁵⁸ Como muestra de los casos se incluye una breve explicación orientada a clarificar el modelo de integración utilizado, una referencia visual de algunas piezas de comunicación integrantes de la campaña o simultáneas a ella y un vínculo a una fuente pública *online* para la visualización de la pieza principal (generalmente anuncio televisivo referenciado en Youtube). Los *case studies* completos pueden ser consultados en los Libros de la Eficacia publicados y entregados anualmente por la Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores tras cada certámen. La referencia de cada ejemplo incluye el nombre de la marca comercial y el año en el que fue galardonado y publicado el caso. El año de realización de la acción de comunicación suele ser el anterior al del año de publicación del caso.



Figura 126. Ejemplo del modelo de integración *NO-INTEGRATION*. Caso Shandy Cruzcampo 2013 “Mónica Naranjo”. Fuente: Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2013). *RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2013. Los casos ganadores de la XV edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. Madrid; Ejemplos de comunicación online en Infoadex (www.infoadex.com)¹⁵⁹

- Modelo de integración: *ADVERTISING-LED INTEGRATION*

Estrella Damm 2010: La campaña de verano de 2009 de Estrella Damm (creada por Villarrosàs) representó una clara apuesta por nuevos formatos y supuso un giro radical a la comunicación que la marca había llevado a cabo hasta entonces. Se lanzó un nuevo posicionamiento de marca, *Mediterráneamente*, se trabajó un videoclip musical con una romántica y luminosa aventura de verano en Formentera y la canción “*Summercat*” (recordada por su estribillo “*Tonight, Tonight*”) puso banda sonora a tan aspiracional experiencia. La campaña tuvo como medio principal la TV y contó también con diversos medios de apoyo (página web, redes sociales o publicidad exterior) que se encargaron de seguir ofreciendo el mismo mensaje, la misma imagen, el mismo tono y la misma música a través de una total integración guiada por la publicidad. Las campañas de los años posteriores (hasta el momento) mantienen el código creado en 2009.

¹⁵⁹ Spot disponible en: www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=8iNxq7fj1SQ](https://www.youtube.com/watch?v=8iNxq7fj1SQ)

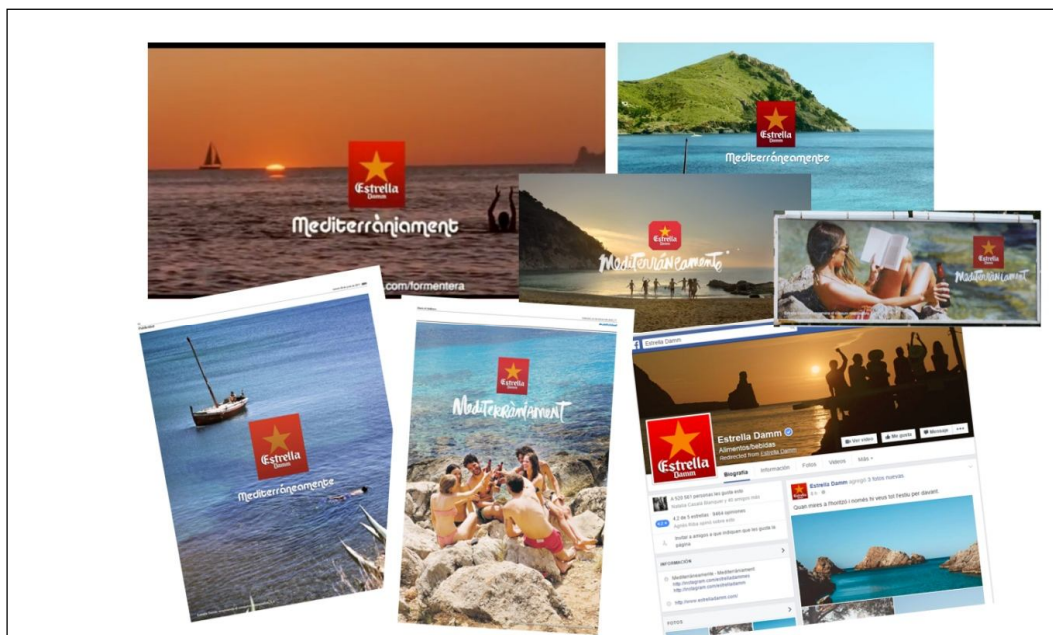


Figura 127. Ejemplo del modelo de integración *ADVERTISING-LED INTEGRATION*. Caso Estrella Damm 2010 “Mediterráneamente”. Fuente: Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2013). *RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2013. Los casos ganadores de la XV edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. Madrid; ejemplos comunicación gráfica en prensa y exterior entre 2009 y 2014 en Infoadex (www.infoadex.com) y Facebook Estrella Damm¹⁶⁰

- Modelo de integración: *BRAND IDEA-LED ORCHESTRATION*

Dos grandes ejemplos de orquestación de campaña guiada por una idea de marca son los repetidamente premiados casos de Campofrío y Banc Sabadell.

Campofrío: En pleno momento de crisis, Campofrío, junto a su agencia McCann, decidió rendir homenaje a la manera de disfrutar “de siempre” de los españoles a través de un primer anuncio en el que los principales rostros del humor español invocaron al espíritu de Gila. Desde aquel momento hasta hoy, bajo el *slogan* “Que nada nos quite nuestra manera de disfrutar de la vida” la marca ha ido evolucionando sus acciones de comunicación. Tras la campaña inicial “Arriba ese ánimo” ha realizado otras exitosas campañas como “El *currículum* de todos los españoles”, “Hazte extranjero” o emotivas acciones como la de comunicación interna a todos los empleados de la fábrica de Burgos, destruida por un incendio en noviembre de 2014,

¹⁶⁰ Página Facebook: www.facebook.com. (22 de Julio de 2015). *facebook.com*. Obtenido de https://www.facebook.com/EstrellaDamm?brand_redir=462502133861388 ; Spot disponible en: www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=_Cv060jR6OA](https://www.youtube.com/watch?v=_Cv060jR6OA)

a quienes regaló un primer ladrillo para una nueva fábrica realizado con las cenizas de la anterior, asegurando su puesto de trabajo para que “nada les quite su manera de disfrutar de la vida”. En todas las acciones de comunicación la marca transmite la misma idea de marca, adaptando el mensaje al público objetivo, al medio y al objetivo de cada pieza creativa.

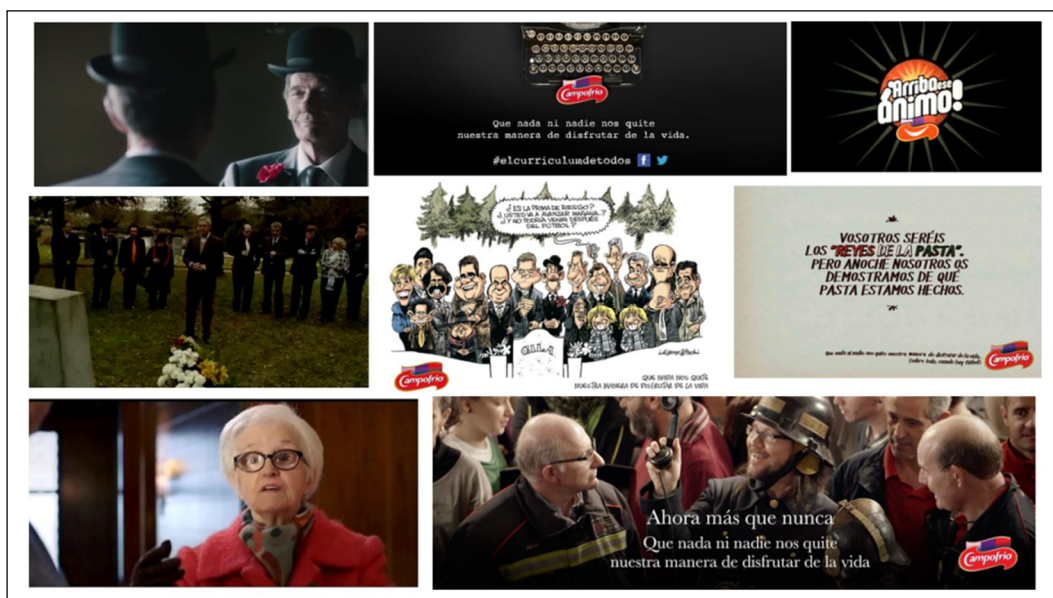


Figura 128. Ejemplo del modelo de integración *BRAND IDEA-LED ORCHESTRATION*. Caso Campofrío “Homenaje” (Distintas campañas). Fuente: Libros de la Eficacia de los años 2012, 2013 y 2014; Piezas gráficas obtenidas de Infoadex (www.infoadex.com)¹⁶¹

Otro claro ejemplo de orquestación de la comunicación partiendo de una idea de marca es el de Banc Sabadell. La agencia SCPF... planteó en 2011, en un momento en el que los particulares pensaban muy a corto plazo debido a la crisis económica y en el que la imagen del sector bancario estaba altamente deteriorada, una campaña en torno a “Conversaciones sobre el futuro”. Dichas conversaciones se entablaron, en un inicio, entre parejas formadas por personalidades altamente reconocidas de diferentes generaciones y ámbitos (Música: Luz Casal, Loquillo, Estrella Morente; Ciencia: Luís Rojas Marcos; Cine: Fernando Trueba, Geraldine Chaplin; Televisión: José Corbacho; Diplomacia: Inocencio Arias; Deporte: Pep Guardiola,...). Para transmitir los valores diferenciales de la entidad, se creó un espacio íntimo que evocaba las entrevistas en profundidad de los años 60, con un tratamiento en blanco y negro que conseguía

¹⁶¹ Spot disponible en: www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). [youtube.com](http://www.youtube.com). Obtenido de [youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=62xGKKw7v1Q](https://www.youtube.com/watch?v=62xGKKw7v1Q)

destacar el tono de Banc Sabadell del excesivamente comercial. Tras el éxito de esta campaña inicial, el banco ha seguido amparando su comunicación bajo esta misma identidad hasta la actualidad. A través de diferentes campañas, diferentes personajes, diferentes puntos de contacto, evolucionando incluso la dirección de arte, pero manteniendo la idea de marca como eje central.

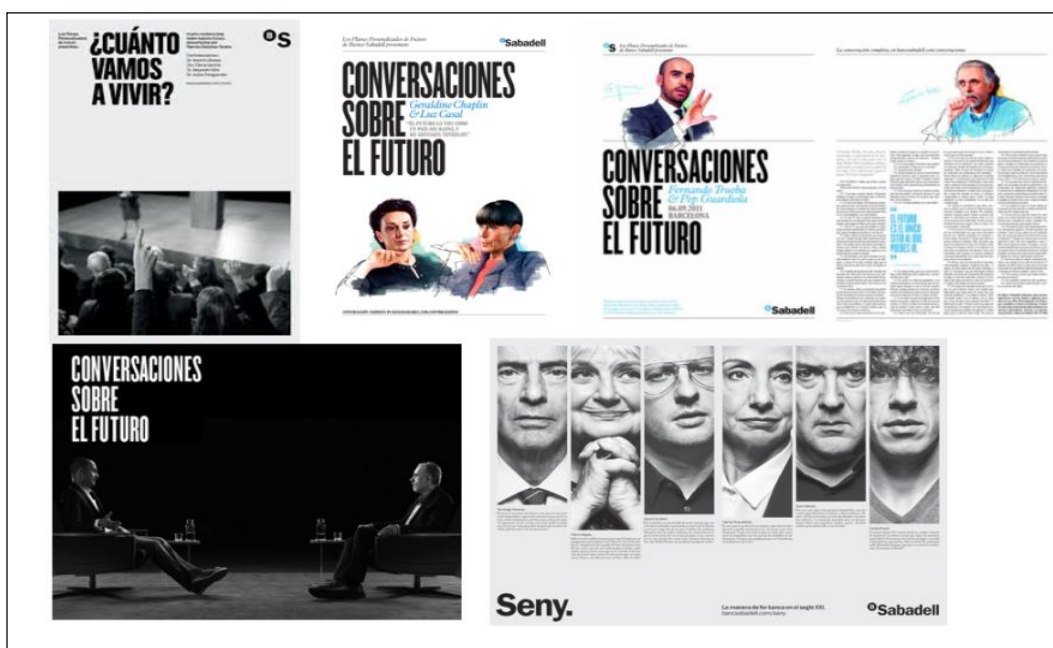


Figura 129. Ejemplo del modelo de integración *BRAND IDEA-LED ORCHESTRATION*. Caso Banc Sabadell “Conversaciones” (Distintas campañas de 2011 a 2014). Fuente: Libro de la Eficacia de los años 2012, 2013 y 2014; Piezas gráficas obtenidas de Infoadex (www.infoadex.com)¹⁶²

- Modelo de integración: *PARTICIPATION-LED ORCHESTRATION*

Volkswagen Polo 2014: El público joven era el claro *target* de DDB a la hora de plantear la campaña de Volkswagen Polo de 2013. Tras un estudio detallado del *target*, la agencia propuso lanzar un mensaje que llegara a los jóvenes y orquestrar la campaña de comunicación buscando la participación. La campaña se lanzó en televisión con el mensaje “Tener un caballo mola. Tener un Volkswagen Polo mola más”. De ahí se extendió a otros medios y se hizo grande en internet, donde se habilitó un “configurador de caballos” (que llegó a tener hasta 4.000 visitas diarias) que comparaba el equipamiento de estos animales con el de VW Polo.

¹⁶²Spot disponible en: www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). [youtube.com](http://www.youtube.com). Obtenido de [youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=NX2wv-JJDQI](https://www.youtube.com/watch?v=NX2wv-JJDQI)

Ambos, coche y caballo, llegaron incluso a conocerse personalmente gracias a “Ecuación Polo”, una competición organizada en Twitter con el coche como premio.

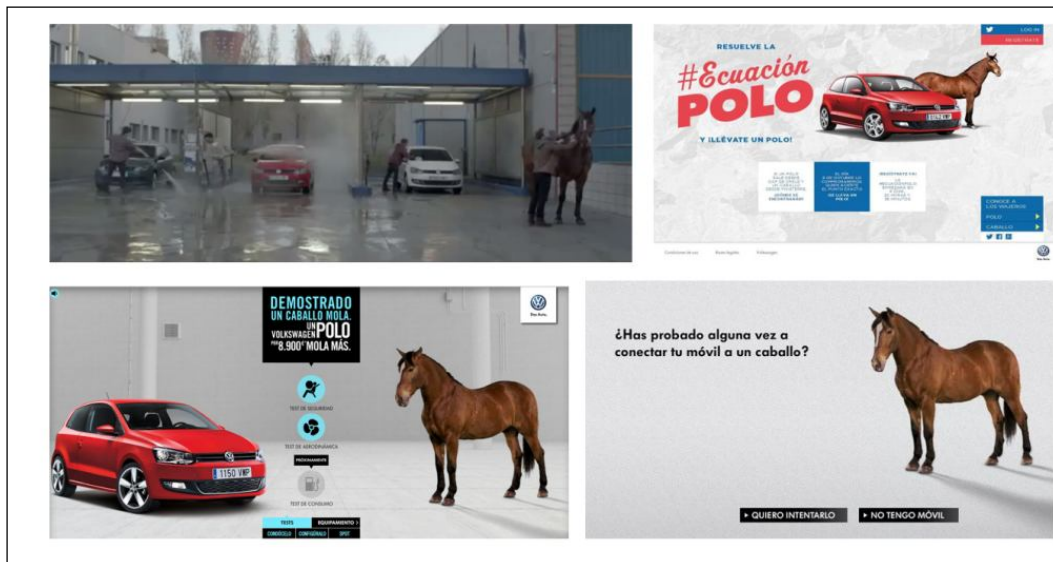


Figura 130. Ejemplo del modelo de integración *PARTICIPATION-LED ORCHESTRATION*. Volkswagen Polo “Tener un caballo mola”. Fuente: Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2014). *RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2014. Los casos ganadores de la XVI edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. Madrid; Piezas correspondientes a la campaña en entorno *online* obtenidas en Infoadex (www.infoadex.com)

163

Resultados del estudio realizado:

En España, la distribución del total de casos estudiados entre los modelos de integración definidos refleja el uso de las cuatro tipologías establecidas por los autores. A nivel porcentual, si bien una cuarta parte de las campañas analizadas carecen de integración (*No-Integration*), más de la mitad de los casos utilizan el modelo de integración publicitaria (*Advertising-led*) y un 17% el modelo de orquestación guiado por un concepto de marca (*Brand Idea-led orchestration*). La orquestación orientada a la participación también se encuentra presente pero supone únicamente el 3% de la muestra total.

¹⁶³ Spot disponible en: www.youtube.com. (23 de Mayo de 2015). *youtube.com*. Obtenido de [youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=zJUlgjPbXT8](https://www.youtube.com/watch?v=zJUlgjPbXT8)

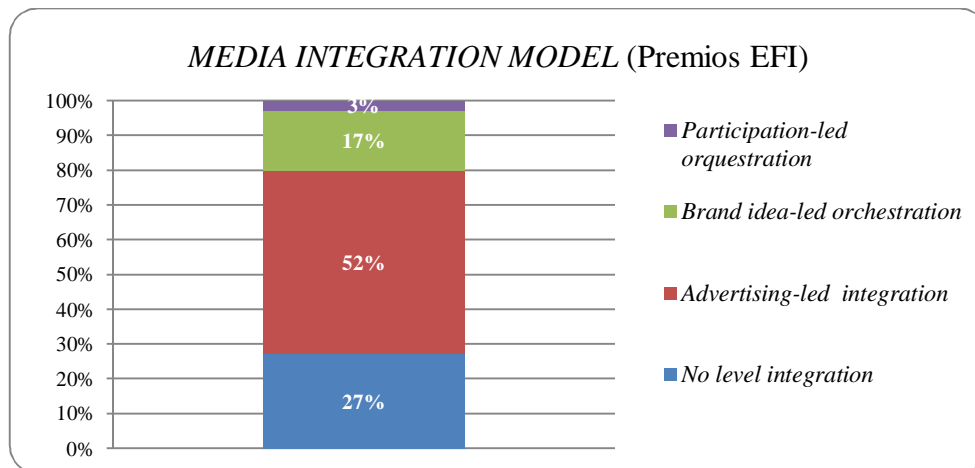


Figura 131. Porcentaje de Premios EFI 2006-2014 que utilizan cada uno de los cuatro modelos de integración de medios. Fuente: Elaboración propia.

La evolución temporal en el uso de dichos modelos ofrece información interesante que apoya y refuerza totalmente las dos principales conclusiones expuestas en el estudio de los casos inscritos a los IPA *Effectiveness Awards* de 2011:

- Se observa una evolución a favor del modelo de orquestación guiada por un concepto de marca (*Brand Idea-led orchestration*), más allá de la unión ejecucional de campañas en distintos puntos de contacto imperante en el modelo de orientación publicitaria (*Advertising-led integration*).
- A pesar de la extraordinaria explosión (y uso) de los medios digitales y más concretamente de las redes sociales (creadores de grandes oportunidades para que los consumidores participen en la comunicación de la marca), el modelo *Participation-led orchestration* no acaba de despegar.

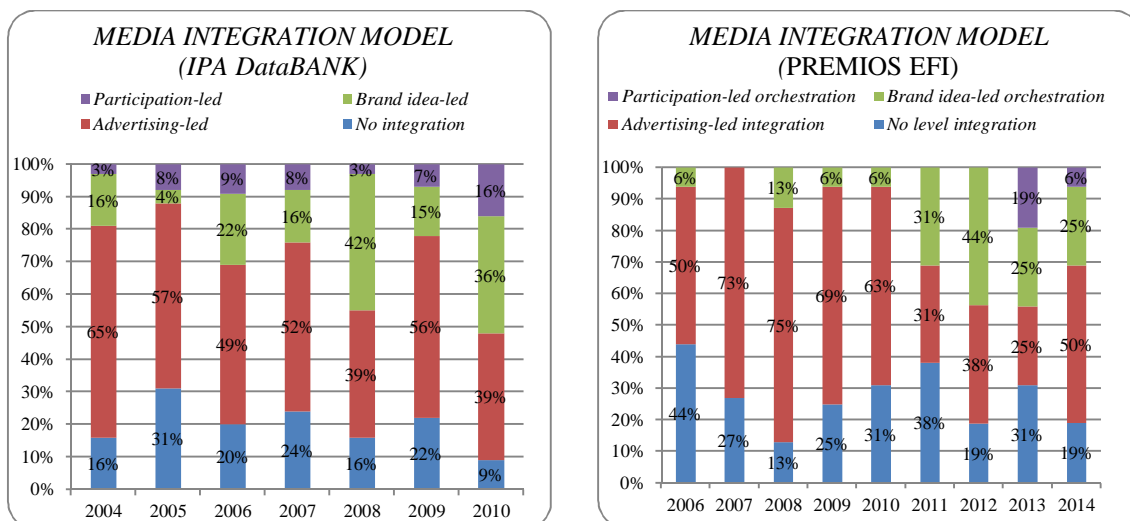


Figura 132 y Figura 133. Media Integration Model utilizado en base a los datos del IPA DataBANK 2004-2010 (Izquierda) Fuente: Cox, K., Crowther, J., Hubbard, T., & Turner, D. (2011). *New models of marketing effectiveness*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 42; Media Integration Model utilizado en los premios Eficacia 2006-2014. (Derecha). Fuente: Elaboración propia.

El análisis del uso de los modelos de integración por categoría de mercado muestra una incidencia mayor del modelo *Brand Idea-led orchestration* en Gran Consumo y en el sector Servicios. Además, al igual que en los casos incluidos en el IPA DataBANK, este modelo ha sido más utilizado en campañas de mantenimiento o reposicionamiento que en lanzamientos (un 20% de campañas de marcas/productos establecidos que no comunican novedad lo han utilizado frente a sólo un 8% de las campañas de lanzamiento).

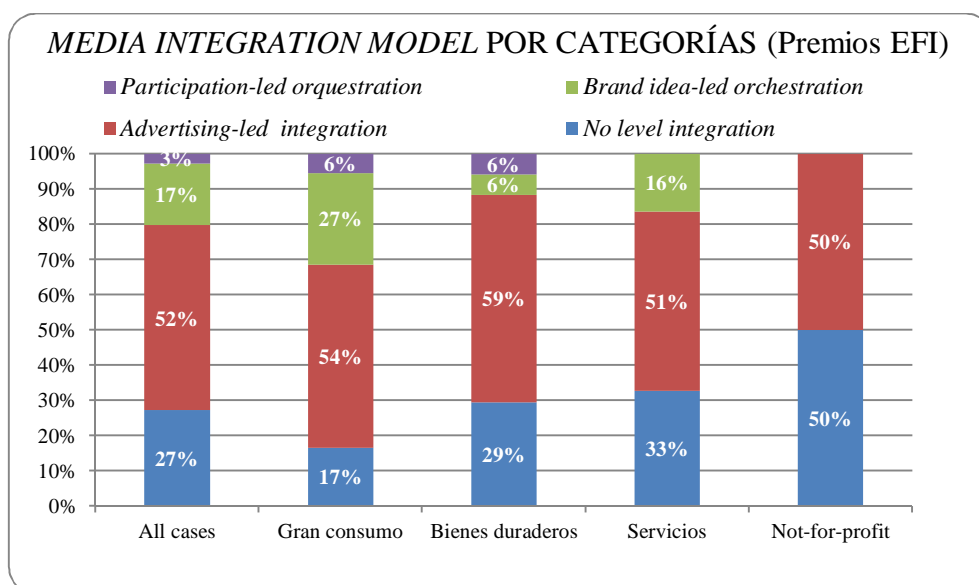


Figura 134. Media Integration Model según categorías de mercado en los Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

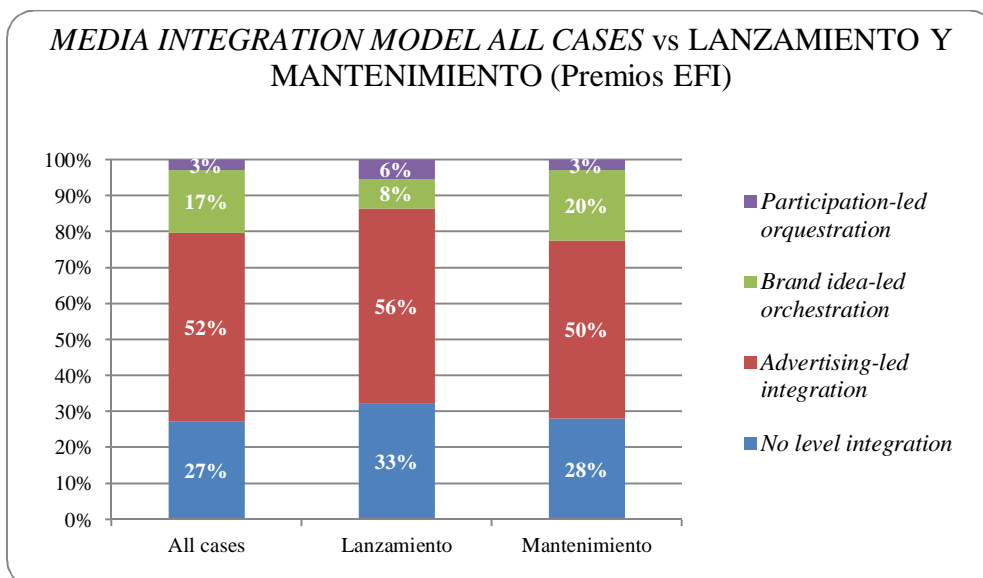


Figura 135. Media Integration Model según si la campaña es de lanzamiento o mantenimiento. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

Tras la revisión de la frecuencia de uso de cada modelo en su evolución cronológica, en función de las categorías de mercado y según la situación en el ciclo de vida de la marca, era preciso estudiar también la relación entre el modelo de integración y los resultados de eficacia obtenidos en sus dos dimensiones, *Business Effects* e *Intermediate Effects*.

- Relación entre el modelo de integración y los efectos sobre el negocio (Very Large Business effects):

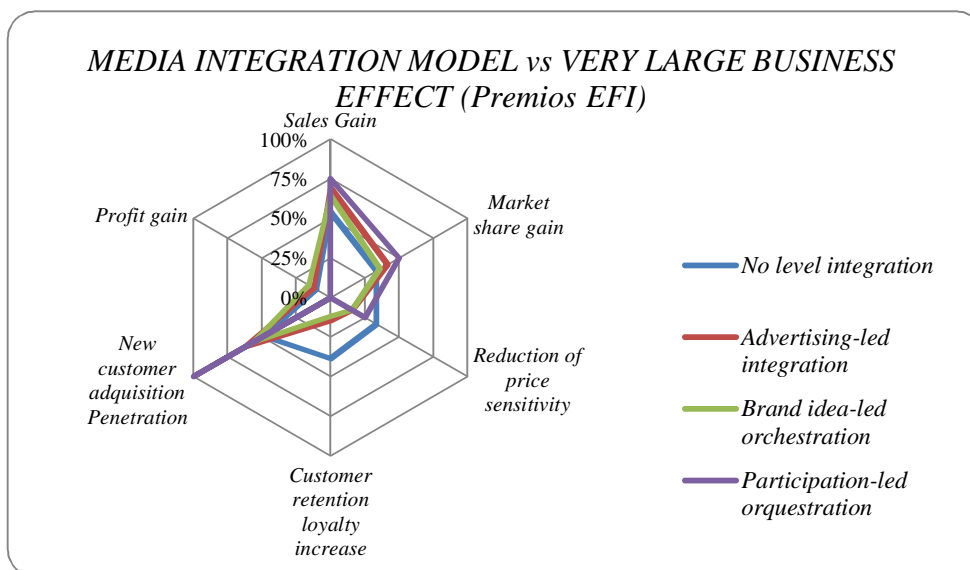


Figura 136. Proporción de casos que alcanzan altos efectos en alguna variable de negocio (Very Large Business Effect) en función del modelo de integración que utilizan. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos a través de los casos galardonados en los Premios a la Eficacia indican que las campañas sin integración (*No-Integration*) funcionan peor en consecución de ventas y *market share* que las realizadas con el resto de modelos. Sin embargo, ayudan en mayor proporción a la reducción de la sensibilidad de precio y a mantener la lealtad de los clientes (aunque en bajos porcentajes, alrededor del 30% de los casos).

Las campañas basadas en los modelos *Advertising-led integration* y *Brand Idea-led orchestration* tienen un funcionamiento muy similar entre ellos y muy parecido al de la media total de casos. Ambos modelos alcanzan altos ratios en crecimiento de ventas (cerca del 75%), en consecución de nuevos clientes/penetración (cerca del 50%) y en crecimiento de *market share* (por encima del 25% de casos).

Los resultados vinculados a las campañas con el modelo *Participation-led orchestration* (cuya muestra es pequeña), ofrecen datos muy distintos a los obtenidos con la muestra del IPA *DataBANK*. Los autores de “*New Models of Marketing Effectiveness*”, a pesar de creer firmemente en el potencial de este modelo, encontraron una doble negación del mismo en su estudio. Por un lado, el hecho de que no se observe una tendencia de creciente utilización del mismo (según lo comentado, este modelo “no acaba de despegar”). Por otro, en su análisis, los resultados obtenidos por este modelo respecto a *Very Large Business Effects* dejaban mucho que desear. “*It is clear that Participation-led campaigns are not as successful as other models*”, decían. (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011, pág. 47)

Los datos obtenidos a través de la pequeña muestra que utiliza este modelo en los Premios Eficacia reflejan lo contrario. Las campañas *Participation-led orchestration* movilizan la adquisición de nuevos consumidores/penetración y consiguen un crecimiento de ventas y *market share* proporcionalmente superior al obtenido por otros modelos. Será necesario esperar para ver cómo evoluciona este modelo en España, en UK y en el resto del mundo pero, de momento, es interesante tenerlo en el punto de mira (para que los datos sean representativos es necesario analizar una muestra mayor).

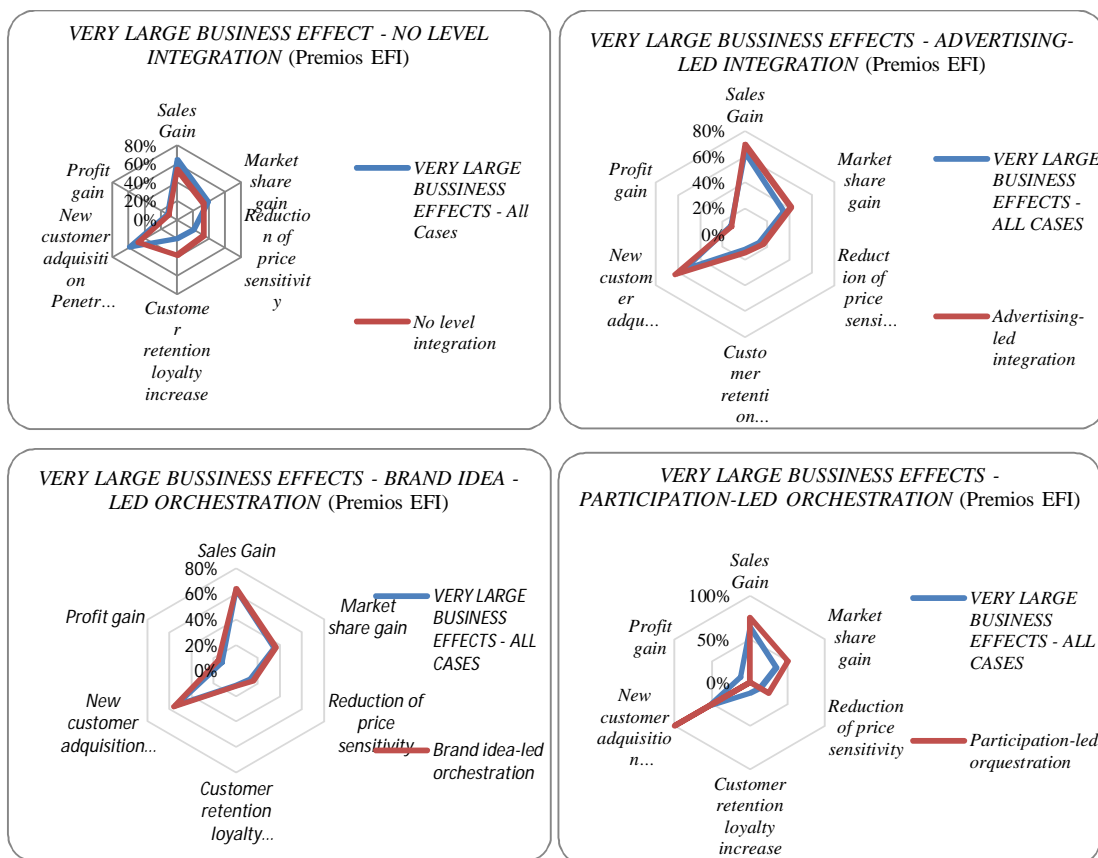


Figura 137, Figura 138, Figura 139 y Figura 140. Proporción de casos que alcanzan altos efectos en alguna variable de negocio (*Very Large Business Effects*) en función del modelo de integración que utilizan. *No-Integration* (superior izquierda), *Advertising-led integration* (superior derecha), *Brand Idea-led orchestration*, (inferior izquierda) y *Participation-led orchestration* (inferior derecha). Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

- Relación entre el modelo de integración y los efectos sobre la marca (*Very Large Intermediate Effects o Soft Effects*):

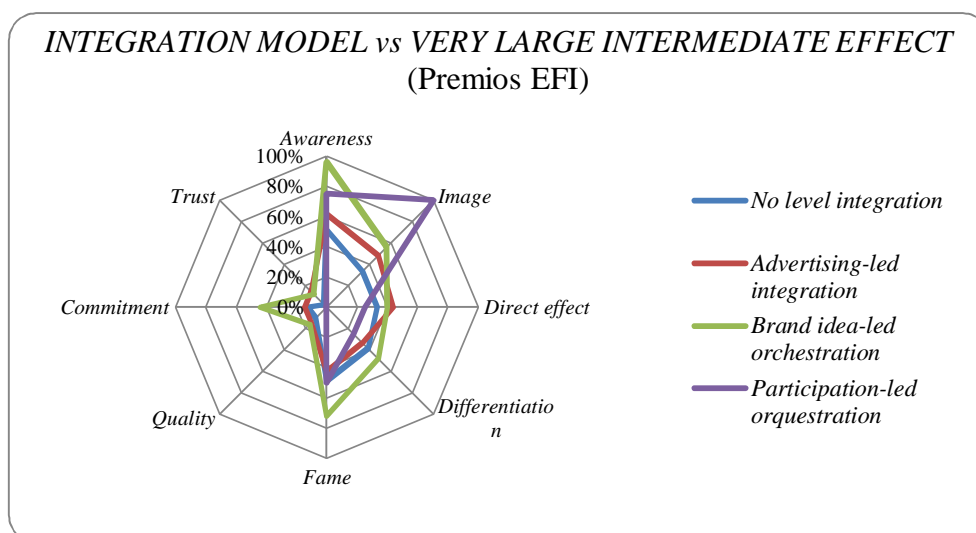


Figura 141. Proporción de casos que alcanzan altos efectos en alguna variable intermedia (*Very Large Intermediate Effects*) en función del modelo de integración que utilizan. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

Según muestra claramente el gráfico, el perfil del modelo *Brand Idea-led orchestration* es muy superior a los demás en la consecución de grandes efectos intermedios o efectos sobre la marca. Este modelo alcanza porcentajes de notoriedad de marca (*Awareness*) cercanos al 100%, de autoridad de marca (*Fame*) cercanos al 80% y los mayores ratios de diferenciación y compromiso. Únicamente es superado en la variable de construcción de imagen, donde las campañas *Participation-led* son las grandes destacadas (aunque, como se decía con anterioridad, la muestra es muy pequeña). En este caso, los datos del segundo estudio sobre los IPA *Effectiveness Awards* (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011) sí son coincidentes puesto que en la comparativa “*Very Large Soft Business/Intermediate Effects by model*” destacan las cualidades del modelo de participación, propiciando la siguiente frase de los autores “*So we can conclude that all is not lost for Participation-led campaigns*”. Al igual que en el apartado anterior, el tiempo (y los nuevos estudios) lo dirán.

Como cierre de este apartado es interesante apuntar que los autores de *New models of marketing effectiveness* (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011) realizaron una serie de entrevistas entre distintos profesionales responsables de las inscripciones a los IPA *Effectiveness Awards* 2010 (“*agency practitioners*”) para obtener una aproximación cualitativa de los motivos por los que utilizaban (o no) los modelos *Brand idea-led orchestration* y *Participation-led orchestration*. La conclusión de la información obtenida fue clara. Se validó que había habido una evolución en los modelos de integración, desde las campañas *Advertising-led* hacia las campañas *Brand Idea-led* y *Participation-led*. Ambos modelos resultaban altamente interesantes para los profesionales en activo y, sin duda, se consideraba que podían ser muy eficaces, pero se advirtió que contaban con ciertos inconvenientes cuando se trasladaban del ámbito académico a la práctica profesional. Los más relevantes fueron tres:

- La orquestación completa es difícil de controlar: La auténtica orquestación es a veces imposible porque la marca no puede controlar todos los puntos de contacto (generalmente hay terceras partes implicadas ajenas a la empresa anunciante como detallistas o comerciales con acceso directo al consumidor).

- La participación requiere mucha valentía y dedicación de tiempo: La utilización de un modelo de participación implica que las empresas propietarias de las marcas y sus agencias tomen el riesgo de que los consumidores digan de la marca lo que ellos querrían transmitir. Además requiere una considerable inversión de tiempo. No se trata sólo de facilitar el *brief* a las agencias y esperar la respuesta. La participación pide una aproximación colaborativa al desarrollo de la acción de comunicación, con el anunciante implicado a través de todo el proceso. Este tiempo necesario es un factor de gran importancia en un mundo dominado por la alta velocidad en el desarrollo de la comunicación. Los consumidores de hoy en día responden y reaccionan a tiempo real a la comunicación de las marcas y, en las campañas de participación, las marcas (y sus agencias) deben estar preparadas para ello.

- Los resultados de las campañas con orquestación orientada a la participación (*Participation-led orchestration*) son más difíciles de medir (especialmente los resultados sobre el negocio) y, hoy en día, la posibilidad de medición de resultados es de gran importancia a la hora de elegir la orientación de las acciones de comunicación a realizar.

9.2.5. Aprendizajes –Cómo es la comunicación eficaz en función de la estrategia de comunicación utilizada

Tras el estudio comparativo realizado y contrastada la coherencia entre los resultados obtenidos a través del análisis de los Premios Eficacia y los obtenidos en las anteriores investigaciones en base al IPA *DataBANK* (es decir, con un universo de investigación de más de 1.200 casos de demostrada eficacia), se pueden observar las siguientes características en los casos de comunicación eficaz:

1. Según el modelo de influencia utilizado: COMUNICACIÓN EMOCIONAL

- Las campañas basadas en modelos emocionales (*Fame*, *Emotional Involvement* y la gran mayoría de las que utilizan el modelo *More Complex*) son las que producen mayores efectos sobre resultados de negocio y también las que generan mayor cantidad de efectos intermedios. Este tipo de campañas contribuyen en mayor medida que las racionales a alcanzar crecimiento en ventas, adquirir nuevos clientes, diferenciar la marca y crear autoridad.

- El modelo *Fame* (orientado a proyectar un punto de vista de la marca generando percepción de autoridad) es el más efectivo. Hacer la marca “famosa” en su categoría, aparte de trabajar bien la construcción de marca, puede llevar a alcanzar mayor crecimiento de ventas, cuota de mercado y penetración de nuevos consumidores. Contrariamente, el modelo *Reinforcement* se perfila como el menos eficaz.
 - Las dificultades prácticas de diferenciar a las marcas a través de mensajes racionales evidencia que las bases racionales de diferenciación son insuficientes en un mundo donde las ventajas funcionales tienen escasa duración.
 - El modelo *Persuasion* (ampliamente utilizado) trata de vestir emocionalmente una propuesta racional pero resulta más eficaz poner las emociones en el centro de la campaña, es decir, utilizar modelos emocionales.
2. Según el estilo creativo utilizado: SIN PATRÓN DE EFICACIA CONCRETO.
- Los estilos creativos más utilizados por las campañas de reconocida eficacia han sido el humor, la ficción publicitaria con imagen real y la demostración de producto (en muchos casos de forma combinada). Sin embargo, no existen diferencias significativas respecto a la eficacia alcanzada por la comunicación en función del estilo creativo utilizado.
3. Según el uso de medios de difusión:
- CAMPAÑAS MULTICANAL (5 canales)
PUBLICIDAD COMO DISCIPLINA PRINCIPAL
TV, EL MEDIO MÁS EFICAZ + REFUERZO *ONLINE*
- El promedio de canales o medios utilizados ha crecido de forma progresiva en las últimas décadas. En los últimos cinco años, la media de canales utilizados en las campañas eficaces se sitúa en cinco. La televisión sigue siendo, con gran diferencia, el medio principalmente utilizado en las campañas eficaces. Los canales *online* se han convertido en un refuerzo prácticamente obligado, destacando el bloque de internet (web, campañas *display*, *search*,...), presente

ya en el 80% de los casos, y el gran crecimiento del uso de redes sociales en los últimos cinco años.

- Las campañas multicanal son más eficaces que las integradas por un solo canal. Su composición suele combinar un canal publicitario tradicional como medio principal (en una amplia mayoría, la televisión) y otros medios (generalmente internet y redes sociales) como complementarios.
- La combinación eficaz de canales no es necesariamente la más numerosa. En canales publicitarios, el uso de 3 medios parece el más eficaz (favoreciendo el ratio inversión/resultados y, por lo tanto, mejorando el retorno de inversión). En canales complementarios, la relación con la eficacia sí parece indicar que a mayor cantidad, mejores resultados.
- La televisión era y es el medio más eficaz tanto en la consecución de resultados de negocio (crecimiento de ventas, penetración en hogares,...) como en resultados de marca (conocimiento, creación de imagen, diferenciación,...).

4. Según el modelo de integración:

PRINCIPALMENTE INTEGRACIÓN PUBLICITARIA

TENDENCIA HACIA *BRAND-IDEA LED ORCHESTRATION*

- El modelo de integración más utilizado es el que cuenta con la idea publicitaria y creativa como eje de campaña (*Advertising-led integration*). Se observa una evolución a favor del modelo de orquestación guiada por un concepto de marca (*Brand Idea-led orchestration*), especialmente en las categorías de Gran Consumo y Servicios y con mayor incidencia en las campañas de mantenimiento que en las de lanzamiento.
- Las campañas que utilizan los modelos *Advertising-led integration* y *Brand Idea-led orchestration* alcanzan resultados de eficacia muy similares en efectos sobre el negocio. En efectos sobre la marca (*intermediate effects*), el segundo (*Brand Idea-led*) muestra una clara superioridad a los demás,

especialmente en la consecución de *awareness*, *fame*, diferenciación y compromiso.

- Destaca el buen funcionamiento del modelo *Participation-led orchestration*, tanto en adquisición de nuevos consumidores como en la creación de imagen de marca. No obstante, la muestra de casos que utiliza dicho modelo es todavía pequeña. Será necesario esperar para ver cómo evoluciona antes de poder establecer conclusiones firmes.

En base a estos aprendizajes, a continuación se responde a la pregunta que encabeza el presente capítulo:

**¿Cómo es la comunicación eficaz
en función de la estrategia de comunicación utilizada?**

La comunicación basada en un modelo emocional se perfila como la más eficaz, con independencia del estilo creativo utilizado. En cuanto a difusión, las campañas más eficaces son multicanal, utilizando un medio publicitario principal, generalmente la TV (el medio más eficaz en consecución de resultados de negocio y de marca hoy en día) y medios digitales complementarios (internet y redes sociales).

El modelo de integración más eficaz es el guiado por la idea de marca (*Brand Idea-led orchestration*), mostrando un perfil similar al modelo más utilizado (*Advertising-led integration*) en resultados de negocio pero superior en resultados de marca. Se apunta que la orquestación participativa (*Participation-led orchestration*) puede abrir grandes oportunidades futuras pero, por el momento, su incidencia es incipiente y los resultados no pueden considerarse representativos.

9.3. Cómo es la comunicación eficaz en función de la medición de la eficacia.

Este tercer y último apartado del capítulo es clave en la comunicación publicitaria actual. La medición de la eficacia, las muestras “tangibles” de eficacia, se han convertido en el punto de mira del sector. Una campaña sólo puede ser reconocida como eficaz si existen resultados que lo demuestren. Y dicha demostración de resultados debe estar orientada, por supuesto, a evidenciar que la acción de comunicación ha alcanzado o superado los objetivos previamente establecidos.

En la frase de Beerli y Martin (1995, pág. 104) que encabezaba el apartado 8.1. hay una gran verdad “una campaña publicitaria es eficaz en la medida en que cumple los objetivos para los cuales ha sido diseñada”. En dicho apartado, y fruto del estudio de distintas aproximaciones académicas, se establecían los dos bloques de objetivos comunes a todas ellas: objetivos relacionados con las ventas y objetivos basados en efectos psicológicos anteriores a la compra.

Los primeros, los objetivos relacionados con las ventas, buscan sus resultados en métricas cuantitativas y de negocio (crecimiento de ventas o de *market share*, consecución de nuevos clientes, mantenimiento de los clientes habituales, aumento de beneficios, etc.). Los segundos, que son la mayoría de modelos y metodologías desarrolladas para la medición de la eficacia publicitaria, tratan de obtener respuestas medibles sobre los efectos psicológicos generados por la comunicación: conocimiento de marca, percepción de imagen de la marca, atribución de calidad o credibilidad,...

El análisis de resultados de los casos de comunicación eficaz siguiendo la metodología y tabulación del IPA *DataBANK* iniciado por Binet y Field en 2008, seguido por Cox, Crowther, Hubbard y Turner en 2011 y de nuevo actualizado por Binet y Field en 2013, se estructura en dos áreas coherentes con la citada tipificación de objetivos:

- *Business Effects*
- *Intermediate Effects*, basados en efectos psicológicos (denominados también en el segundo estudio “*Soft bussiness effects*”).

A continuación se profundizará en el estudio de qué resultados obtiene (en ambas áreas) la comunicación que ha sido galardonada con Premios Eficacia en la última década, incluyendo un apartado adicional para recoger los “nuevos” elementos de medición, cada vez más abundantes en estos casos. Los principales aprendizajes obtenidos y la respuesta a la pregunta “¿Cómo es la comunicación eficaz en función de la medición de la eficacia?” se tratarán en el tercer y último apartado del presente capítulo.

9.3.1. Comunicación eficaz según el efecto sobre el negocio y la marca.

En *Marketing in the Era of Accountability*, Binet y Field (2008) incluyen una lista de las seis variables para medir los resultados de las campañas sobre el negocio de los anunciantes utilizadas por el banco de datos de los IPA *Effectiveness Awards*. Dichas variables son¹⁶⁴:

- *Sales gain* (crecimiento en ventas)
- *Market share gain* (crecimiento en cuota de mercado)
- *Reduction of Price sensibility* (reducción en la sensibilidad al precio)
- *Customer retention/loyalty increase* (retención de clientes o incremento de fidelidad)
- *New customer acquisition/penetration* (consecución de nuevos clientes/penetración)
- *Profit gain* (crecimiento en beneficio)

La manera de clasificar las campañas en función de estas variables es según la magnitud del resultado conseguido en ellas, estableciendo tres categorías:

- *Very Large* (muy elevado)
- *Large/substantial* (elevado)
- *Small/negligible* (poco notable)

¹⁶⁴ NOTA: En el segundo estudio realizado en base al IPA *DataBANK* en 2011 se añade una variable adicional, “*Market share defence*”. Dicha variable no se ha contemplado en la investigación aplicada a los Premios Eficacia al considerar prioritaria la comparativa con el estudio inicial de 2008 (con mayor riqueza en el análisis de la eficacia sobre el negocio).

VALORACIÓN DE LA ESCALA *BUSINESS EFFECT* EN IPA *DataBANK*

Q28: Please assess the scale of changes to each of the following measures over the course of the evaluation period
(please use your own subjective judgment based on your experience of advertising in the market)

	Very large	Large/ substantial	Small/ negligible
Sales gain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Market share gain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduction of price sensitivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer retention/loyalty increase	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
New customer acquisition/penetration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profit gain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other (please specify)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 142. Cuadro de valoración de la escala *Business Effect* utilizado por la organización de los premios IPA *Effectiveness Awards*. Los datos resultantes de cumplimentar el cuadro de valoración se incorporan en el IPA *DataBANK*. Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 3.

Las valoraciones, tal como indican los autores, son claramente subjetivas pero la importancia numérica de la muestra (tanto en el caso de los IPA *Effectiveness Awards* como en el de los Premios Eficacia) permite perfilar qué características tienen las campañas más eficaces.

En el estudio de Binet y Field, la medida del éxito elegida es la proporción de casos que reportan algún “*Very Large*” efecto de negocio. A dicha medida le otorgan el nombre de *Effectiveness Success Rate*.

Es importante destacar que tanto el IPA *DataBANK* como los datos obtenidos de los Premios Eficacia nacen del estudio de campañas que son casos de éxito (especialmente en los casos de los Premios EFI, puesto que todos los analizados corresponden a campañas premiadas mientras que en los datos IPA constan todas las campañas inscritas, sean o no premiadas). El *Effectiveness Success Rate* obtenido en UK en base al IPA *DataBANK* 2004-2010 es del 71% y el alcanzado por los Premios Eficacia 2006-2014 se sitúa en un 76,4%. Es decir, tres cuartas partes de los casos galardonados con un premio EFI ha reportado tener un gran crecimiento (*Very Large*) en alguna de las variables de negocio.

Las principales características de los resultados de negocio en las campañas eficaces son:

- 1) El número de *Very Large Business Effects* mayormente declarado en los casos EFI premiados es de dos (30%). En un 23% de casos no se declara ninguno de ellos bajo la etiqueta de “*Very Large*” y en más de un 30% de ocasiones se citan más de tres.

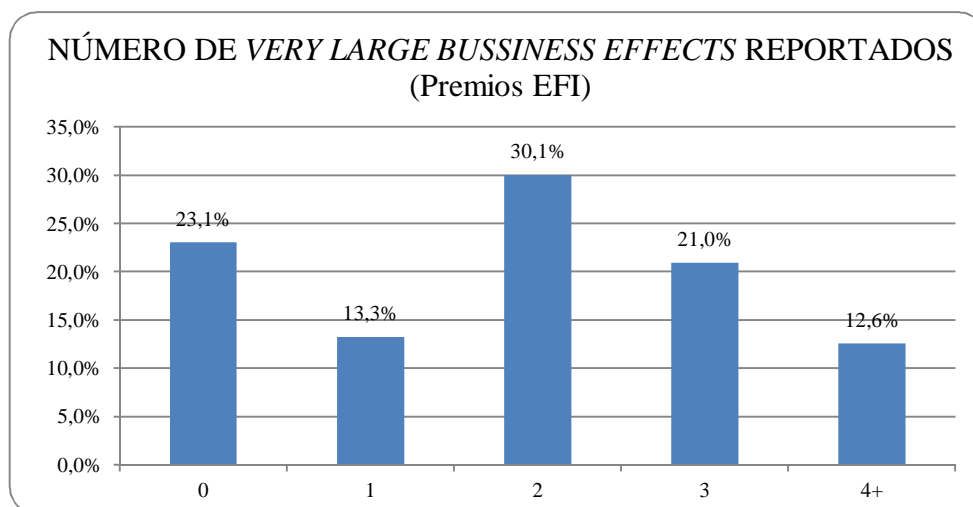


Figura 143. Número de *Very Large Business Effects* (efectos sobre el negocio) reportados en los casos galardonados con un Premio Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

- 2) La distribución según variables de los grandes efectos de negocio conseguidos apuntan a que los casos galardonados con un premio a la eficacia suelen reportar principalmente crecimiento en ventas (64% de los casos), adquisición de nuevos consumidores (en el 55% de las campañas premiadas) y crecimiento de market share (en el 35% de ocasiones), datos muy similares a los recogidos en el estudio de los casos inscritos a los IPA *Effectiveness Awards* (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011). La reducción de sensibilidad al precio, fidelidad de consumidores y crecimiento de beneficios no son efectos tan reportados.

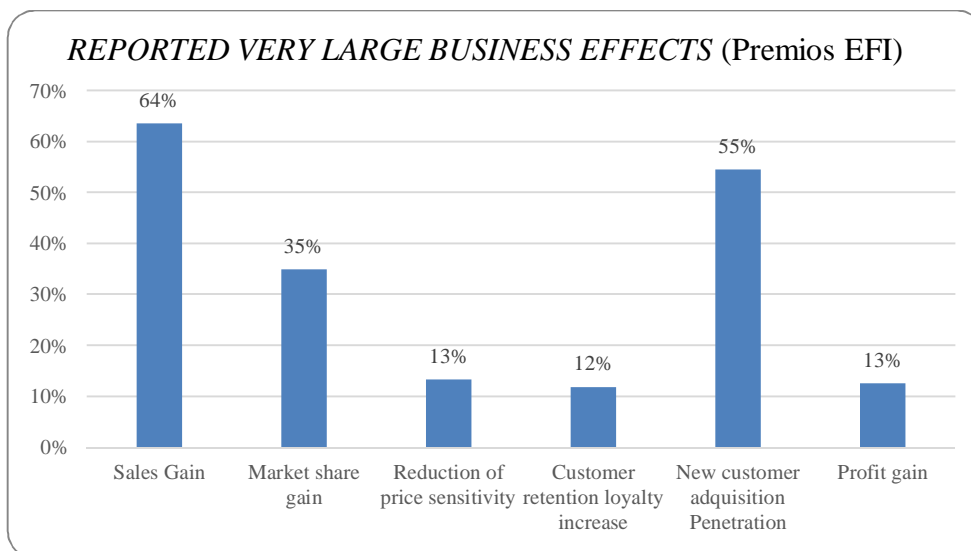


Figura 144. Tipología de variables de *Very Large Business Effects* (efectos sobre el negocio) reportados en los casos galardonados con un Premio a la Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

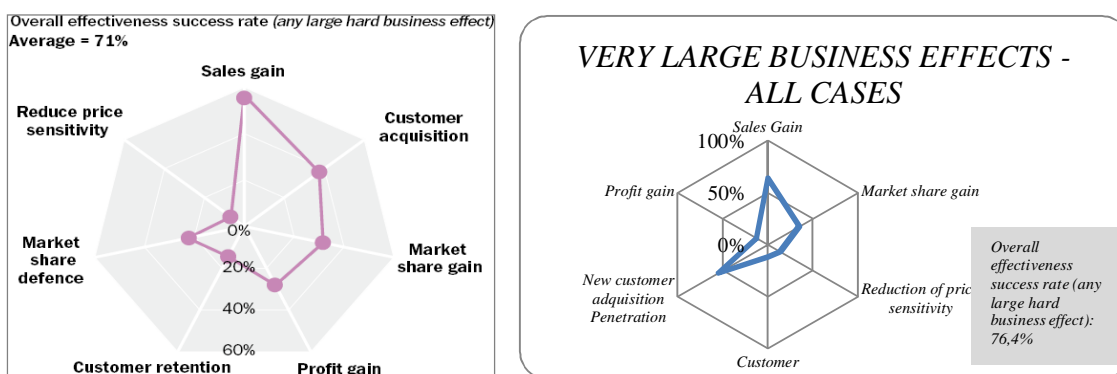


Figura 145 y Figura 146. Comparativa de variables de *Very Large Business Effects* (efectos sobre el negocio) reportados en los casos incluidos en el IPA *DataBANK* entre 2004 y 2010 (izquierda) y en los casos galardonados con un Premio a la Eficacia entre 2006 y 2014 (derecha). Fuente: (izquierda) Cox, K., Crowther, J., Hubbard, T., & Turner, D. (2011). *New models of marketing effectiveness*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 100; (derecha) Elaboración propia.

Al analizar en profundidad los casos que declaran crecimientos en ventas y *market share* se observa que únicamente 57 casos (el 40% del total) incluye cifras concretas alcanzadas en dichas variables (es probable que esta cifra sea muy superior en los casos entregados al jurado de los premios pero puede ser información confidencial y, por lo tanto, eludida en la redacción del documento a publicar en el libro de los casos premiados). La totalidad de dicha muestra se incluye dentro de la categoría de premios de Comunicación Comercial (sin

presencia de ningún caso de la categoría de Bajo Presupuesto ni de Responsabilidad Social).

Entre los casos que declaran cifras concretas, la gran mayoría (el 72%) incluye los porcentajes de crecimiento en ventas y solo la mitad (un 37%) incluye los puntos de crecimiento de *market share*. No es posible comparar los datos de crecimiento debido a las grandes diferencias entre categorías, segmentos y marcas. Sin embargo, facilitar dicha información puede favorecer una buena aproximación con fines comparativos. Por ello, a continuación se incluye una tabla que recopila el crecimiento en ventas y cuota de mercado (SOM) declarado en los casos EFI a través de las siguientes columnas:

- Información de crecimiento de venta declarado en el caso
- Porcentaje (%) de cuota de mercado alcanzado (*SOM-Share of Market*)
- Porcentaje (%) de crecimiento respecto al año anterior (vs. *YA- Year Ago*) de la misma marca o producto.
- Puntos porcentuales (pp) de crecimiento de cuota de mercado (*SOM*)

En la tabla no se han incluido dos tipos de alusiones que, aunque interesantes como fuente de demostración de eficacia, no pueden considerarse útiles a efectos de *benchmark* comparativo. Dichas alusiones son:

- Crecimiento en relación a objetivos (Ejemplo: Caso Repsol 2007, “Crece 108% volumen de ventas vs. prevision en periodo de campaña”).
- Crecimiento en relación al crecimiento de otro competidor (Ejemplo: Burger King 2014, “Crecimiento mayor que el de McDonalds en un 10,4%”).

Tabla 51. Tabla de crecimiento declarado en variables de venta (*market share* alcanzado, crecimiento en ventas y en cuota de mercado) en los casos ganadores de Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

AÑO:	CASO:	PREMIO:	DATOS VENTA DECLARADOS	% Alcanzado SOM	% de crecimiento vs. año anterior	Puntos de crecimiento
2014	Campofrío	ORO	Crecimiento ventas +8% cárnicos, +13% cocidos, +9% york		8% cárnicos 13% cocidos 9% york	
2014	BSH Elect-Balay	PLATA	Alcanza el 15% (creciendo + 12,8% vs. 2013)	15%	12,80%	
2014	Campofrío/Cuidate+	PLATA	Del 13% previo al 21% (+8 puntos)	21%	97% Vol.	8 pp
2014	Limon&Nada	PLATA	11% vs. caída de mercado		11%	
2014	Solvía	PLATA	Ventas: +34% valor: +40% Volumen (vs. caída mercado -13%)		34% Val 40% Vol	
2014	Volkswagen	BRONCE	Ventas crecen +44% en campaña (vs. 2012)		44% (en campaña)	
2014	Navidul	Plata-Bajo Ppto	Record histórico, del 10 al 12,3% (+27,7% Val)	12,30%	27,7% Val 274% Jamón Ibérico	2,3 pp
2014	Cacaolat	Bronce-Bajo Ppto	55% (el mismo que tenía)	55%	30%	
2013	Campofrío	ORO	+ 0,5% Vol		0,5% Vol	
2013	Durex	ORO	2,3pp			2,3 pp
2013	Nenuco	ORO	4,8pp			4,8 pp
2013	Aquarius	PLATA	+ 4,6% Vol		4,6 % Vol	
2013	Shandy Cruzcampo	PLATA	0,6pp			0,6 pp
2013	Sony PlayStation	PLATA	+ 8% Val		8% Val	
2013	Gallina Blanca	BRONCE	23%	23%		
2013	Calvo	BRONCE	+ 9,6% Vol		9,6% Vol	
2013	Suchard	BRONCE	2 pp/ M3% Vol		3% Vol	2 pp
2012	Campofrío	ORO	13%		13%	
2012	Mixta-Mahou/SMig	ORO	+1,5% Share			1,5 pp
2012	11/11/11 ONCE	ORO	+ 2,4% ventas total año		2,4% (total año)	
2012	Nestlé multimarca	PLATA	+ 4,4% Val		4,4% Val	
2012	El Corte Inglés	BRONCE	+ 5,7% ventas vs. año anterior		5,70%	
2012	Cafés La Estrella-Nestlé	Oro-Bajo Ppto	+ 1,4 Pp Vol + 1,7 Pp Val (Madrid)			1,4 pp Vol 1,7 pp Val
2011	Mixta-Mahou/Smig	ORO	+ 2 pp Share			2 pp

AÑO:	CASO:	PREMIO:	DATOS VENTA DECLARADOS	% Alcanzado SOM	% de crecimiento vs. año anterior	Puntos de crecimiento
2011	Ikea	ORO	+ 2,5pp <i>Share</i>			2,5 pp
2011	Movistar	ORO	+ 10pp <i>Share</i>			10 pp
2011	Cruzcampo	PLATA	+ 0,6pp <i>Share</i>			0,6 pp
2011	Coca Cola Zero	PLATA	+ 24% ventas		24%	
2011	BBVA	BRONCE	Duplicó nº nóminas contratadas y +75% seguros vs. YA		200% nóminas 75% seguros	
2011	Orange	BRONCE	Altas postpago +25% y 156 mil portabilidades		25% altas postpago	
2010	Pavofrío/Campofrío	ORO	Del 40 al 44%	44%		4 pp
2010	Estrella Damm	ORO	Crece +9,5% ventas valor		9,5% Val.	
2010	Flor de Esgueva	ORO	Llega al 9,7% (nunca había superado 8%)	9,70%	58%	
2010	Campofrío	PLATA	+ 2,2pp Frankfurt + 0,7pp Embutidos + 0,8pp Pizzas + 0,7pp York		11%	2,2 pp Frankfurt 0,7 pp Embutidos 0,8 pp Pizzas 0,7 pp York
2010	Línea Directa	PLATA	Aumento pólizas +17% en 2008, 11% en 09 y 6,1% en 10. Recaudación primas +3,1% vs. YA.		6,10%	
2009	Atrápalo	ORO	Crece +3% ventas		3,00%	
2009	Ikea	ORO	Crecimiento en los últimos 3 años: 29,3% vs. anterior		29,3% (3 años)	
2009	Línea Directa	ORO	Crecen pólizas totales coche +47%		47,00%	
2009	Trina	ORO	Triplica objetivos (+31% vol, +28% val) con cifras de crecimiento medio del 59%.		31% Vol. 28% Val.	
2009	Florette	BRONCE	Crece +38% Vol., crece en cuota de mercado.		38% Vol.	
2008	Calvo	ORO	+ 0,8% cuota total mercado + 3,3% cuota de marcas.		0,8% total 3,3% marcas	
2008	Smart	ORO	Ventas +198% vs. YA. De 1000 a 2000 unidades.		198%	

AÑO:	CASO:	PREMIO:	DATOS VENTA DECLARADOS	% Alcanzado SOM	% de crecimiento vs. año anterior	Puntos de crecimiento
2008	ONCE	PLATA	Ventas +26,6% vs. YA; cupones vendidos: +5,5% vs. YA.		26,60%	
2008	Heineken	BRONCE	Ventas: +113% vs. 06. Barril aporta 6,1 pts. al crecimiento y representa el 52% crecimiento en Vol. de la marca en alimentación.		113,00%	
2007	BMW X3	ORO	Visitas concesionario +33%. Pedidos +68,3%, Ventas +73,1%		73,10%	
2007	Fairy	ORO	Más 4 pts valor alcanzando 44,2%	44,20%		4pp Val
2007	Durex	ORO	Llega al 50,6% tras campaña	50,60%		
2007	Coca Cola Zero	PLATA	Alcanza el 15% (creciendo + 12,8% vs. 2013)	15,20%	5,4% Total Coca Cola 3% Regular 3,7% Light	
2007	Fujitsu	BRONCE	Crece 2pp. Del 11,6% al 14%	14%		2 pp
2006	Vital Dent	ORO	Crece +134% tratamientos de mayor nivel compromiso; +47% en visitas y +42% en ventas vs. año anterior.		42%	
2006	Aquarius	ORO	Crece +4,2 p.p		33% Vol.	4,2 pp
2006	Eko-Nestlé	ORO	1,50%	1,50%	19,00%	
2006	11888	ORO	Del 49% al 55%	55%		6 pp
2006	Maiz Bonduelle	PLATA	13% Vol y 15% Val	13% Vol 15% Val	57% Vol. 62% Val.	5,5 pp Vol. 7,2 pp. Val.
2006	Bosch batidora	PLATA	Consigue 11,6% participación en segmento valor (productos de +de 60€). Crece +2,1 pp cuota (total batidoras)	11,6% Val	425% total batidoras 266% seg. Valor	2,1 pp
2006	Fanta	BRONCE	Crece ventas +15% (vs. objetivo 10%)		15%	

AÑO:	CASO:	PREMIO:	DATOS VENTA DECLARADOS	% Alcanzado SOM	% de crecimiento vs. año anterior	Puntos de crecimiento
2006	Navidul-Campofrío	BRONCE	<i>Record</i> histórico en ventas. Se invierte tendencia negativa -20% pasando a +16%.		De -20% a +16%.	

Respecto a la segunda variable más reportada, la adquisición de nuevos clientes, únicamente en un 15% de los casos se indican cifras concretas, correspondiendo a la categoría de Gran Consumo más de la mitad de ellos. Según el estudio de los casos, se puede observar que se utilizan tres tipologías de resultado principales para indicar el crecimiento en penetración:

- Crecimiento de penetración en función de la entrada de la marca en nuevos hogares. Ejemplos:

- Campofrío'14: +500.000 hogares
- Cruzcampo'11: +130.000 hogares
- Flor de Esgueva'10: + 60.000 hogares
- Nestlé Fondue Chocolate'07: +227.000 hogares

Una variante a la indicación de hogares es la penetración en número de consumidores (individuos), de la que sólo se ha encontrado un ejemplo entre todos los casos analizados: Aquarius'06 (un millón de nuevos consumidores en un año).

- Porcentaje (%) o puntos de crecimiento en penetración. Ejemplos:

- Pavofrío'10: +2% penetración
- Nestlé-Eko'06: +30% penetración en hogares
- Fairy'07: +2 puntos de penetración, pasando del 40% al 42%.

- Indicación del porcentaje de penetración obtenido vs. objetivo inicial. Ejemplos:

- Trina'09: obtiene un 24% de penetración, duplicando objetivo
- Coca Cola Zero'07: obtiene 15,9% penetración vs. objetivo del 10%.

En la siguiente tabla se incluyen los casos que incorporan cifras o citan resultados (numéricos o no) en las variables de penetración y fidelidad:

Tabla 52. Tabla de crecimiento declarado en variables de penetración (adquisición de nuevos clientes) o fidelización en los casos ganadores de Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PREMIO	Penetración/ Nuevos clientes	Fidelización
2014	Banco Sabadell	ORO	54.000 nuevos clientes particulares. La entidad que más ha crecido durante la crisis 1,2 millones nuevos, +33% (últimos 4 años)	
2014	Campofrío	ORO	500.000 hogares	
2014	Limon&Nada	PLATA	Aumento penetración y frecuencia de compra	
2012	Atrápalo	PLATA	85.000 nuevos registros web	
2012	Cafes La Estrella-Nestlé	Oro-Bajo Ppto		Fidelización + 76%
2011	Cruzcampo	PLATA	Entrada en 130.000 hogares	
2011	ING Direct	BRONCE	crece 5% en nuevos clientes	
2011	Digital+	Bronce-Bajo Ppto	400.000 nuevos abonados +25% penetración descodificador señal HD	
2010	Atrápalo	ORO	27.000 nuevos clientes. Líder absoluto en la categoría agencias de viaje <i>online</i> .	
2010	Pavofrío/Campofrío	ORO	Crece 2% penetración en hogares	
2010	Flor de Esgueva	ORO	Penetración en 60.000 hogares.	
2010	ING Direct	BRONCE	Crece +15% clientes vs. trimestre anterior	
2010	Gillette	BRONCE	Penetración Gillette Fusion +25%	
2009	Atrápalo	ORO	32.000 nuevos clientes	
2009	Trina	ORO	Se duplican objetivos penetración obteniendo 24%	
2009	Telefónica	PLATA	76.000 nuevos autónomos (+20% anteriores campañas) +27% portabilidad	

AÑO	CASO	PREMIO	Penetración/ Nuevos clientes	Fidelización
2009	Banco Gallego	BRONCE	Captación nuevos clientes +600%	
2008	Coca Cola	PLATA		Mayor frecuencia de consumo en target.
2007	Fairy	ORO	Crece +2pp. penetración (del 40% al 42%)	
2007	Euskaltel	ORO		El 66% de los clientes se quedan con Euskaltel (y el 85% de los que son de contrato, <i>core target</i> de comunicación)
2007	Coca Cola Zero	PLATA	15,9% penetración en hogares (vs. obj. 10%. TNS YTD)	
2007	Nestle Fondue Choco	PLATA	227.000 nuevos hogares	
2007	Repsol	PLATA		Se incrementa la frecuencia de repostages.
2006	Aquarius	ORO	Crece 4 puntos en número consumidores: 1 millón nuevos consumidores en 1 año. El 75% consumidores, fuera del deporte.	Crece en frecuencia de consumo semanal +62%. y diario +16%.
2006	Eko-Nestlé	ORO	Crece un +30% hogares que se incorporan a la categoría (y +40% en <i>core target</i>)	

- 3) El análisis de los datos por categorías no ofrece diferencias significativas excepto en el caso de Gran Consumo¹⁶⁵, donde la media general de eficacia es superior a la de la totalidad (80,8%) –al igual que en el estudio referenciado anteriormente, donde crecía del 71% al 76%- y donde las variables de crecimiento en cuota de mercado y reducción de sensibilidad al precio toman especial relevancia.

¹⁶⁵ NOTA: El perfil de la categoría Responsabilidad Social/*Non-for-profit* es, como se puede observar, también distinto. Su incidencia sobre *Market Share* y reducción de la sensibilidad al precio es mucho menos declarada como “*Very Large*” en los casos premiados por las especiales características del segmento.

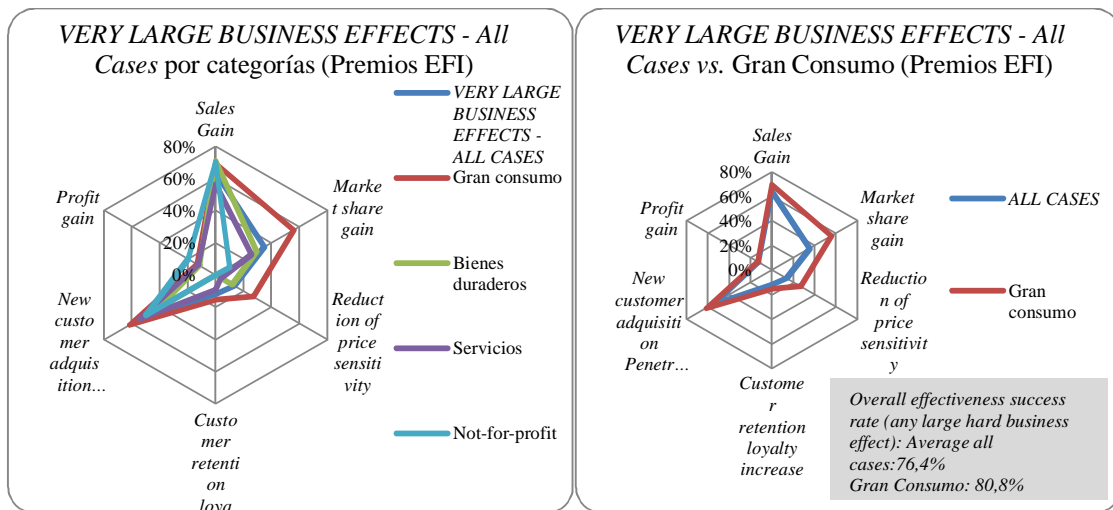


Figura 147 y Figura 148. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que declaran haber obtenido un alto crecimiento (*Very Large*) en variables de negocio (*Business Effects*) por áreas de negocio (categorías). Comparativa entre todas las áreas de negocio y visualización específica de la Categoría Gran Consumo. Fuente: Elaboración propia.

- 4) Ciclo de vida y presupuesto: La declaración de resultados de negocio obtenidos tampoco ofrece diferencias significativas en función de si la campaña es un lanzamiento o si se trata de un mantenimiento o reposicionamiento de un producto/marca maduro. No obstante, sí resulta significativo observar cómo se reduce drásticamente la declaración de *Very Large Business Effects* en las campañas galardonadas en la categoría de Bajo Presupuesto, que sólo destacan en la variable de fidelidad.

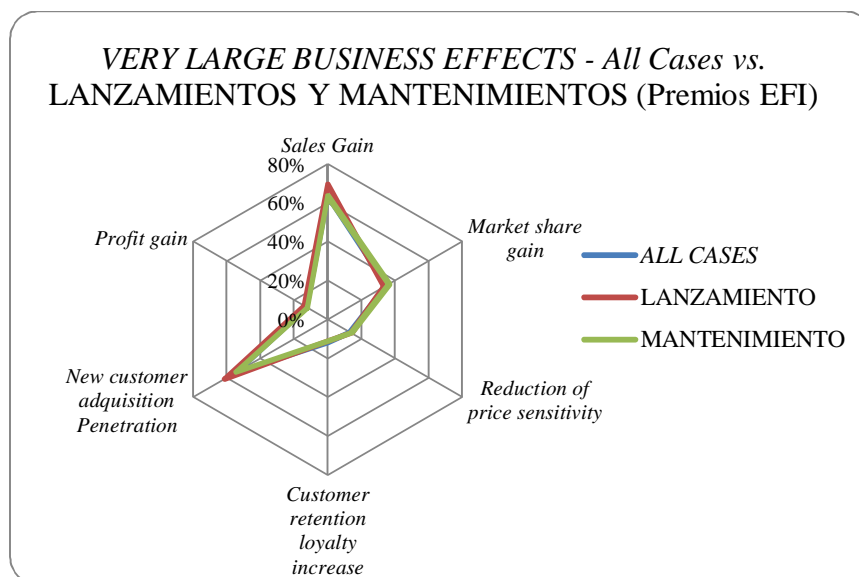


Figura 149. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que declaran haber obtenido un alto crecimiento en variables de negocio en campañas de lanzamiento y mantenimiento. Fuente: Elaboración propia.

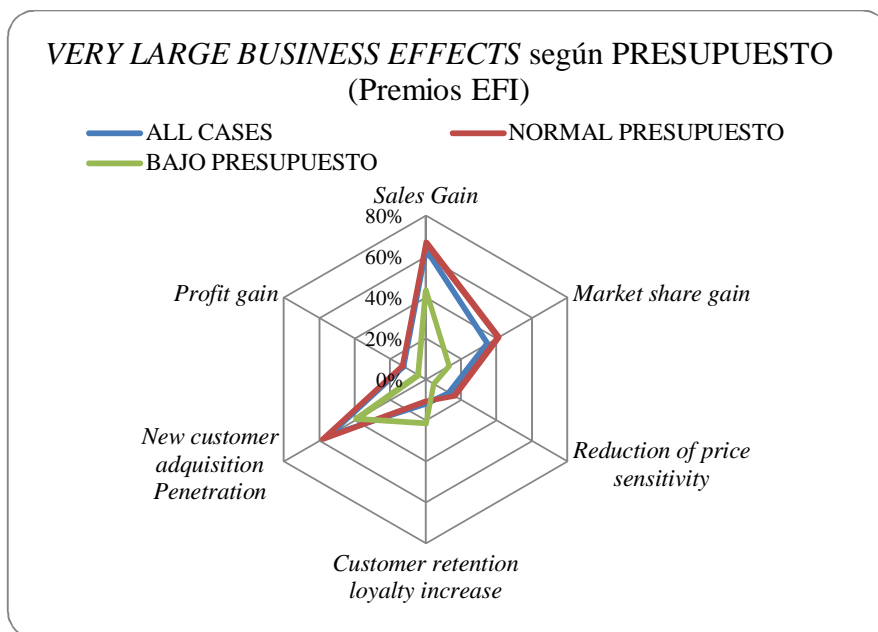


Figura 150. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) según categoría de presupuesto en la que han sido premiadas. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los efectos intermedios (*Intermediate Effects* –también llamados en segundo estudio sobre los datos IPA *DataBANK Soft Business Effects*-) se basan en métricas que miden factores psicológicos que influyen hacia la compra pero que no afectan directamente en ella. Dichas medidas a menudo se denominan *Brand Equity* pero, según lo comentado al inicio del capítulo, debido a la ambigüedad del término, Binet y Field explícitamente evitan usarlo en su estudio y, por ello, tampoco se incluye en el nuestro:

“Why the term 'brand equity' is not used here: As Feldwick (2002) has observed, the term 'brand equity' is a very imprecise conflation of three concepts: brand valuation, brand appeal, and brand image. The term appears to have been invented in the 1980s to imbue intermediate brand attributes with financial associations. Arguably this is unjustified, unwise and unlikely to impress anyone from a financial background. It is currently often used loosely to include many different measures, whether or not they are likely to lead to business success. The term 'brand health' is preferred here and refers to intermediate measures of brand perception by consumers that exert some influence over future business success” (Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 14).

Las ocho variables incluidas en el IPA *DataBANK* para medir los efectos intermedios son:

Tabla 53. Cuadro de definición de las variables para medir los efectos intermedios utilizado por la organización de los IPA *Effectiveness Awards*. Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 7.

<i>IPA DataBANK – Intermediate Effects definition</i>	
Awareness	<i>Building brand awareness/knowledge</i>
Image	<i>Creating brand values or user imagery that strengthen the brand's relationship with consumers</i>
Direct*	<i>Directly influencing behaviour such as trial or direct response, or overcoming barriers to purchase</i>
Differentiation	<i>Differentiation or vitality, setting the brand apart</i>
Fame	<i>Building the 'fame' of the brand or perceptions of its strength or authority – that is, the brand defines the category</i>
Quality	<i>Building a belief in the esteem and perceived quality of the brand</i>
Commitment	<i>Building commitment to the brand, a feeling of loyalty, brand relevance</i>
Trust	<i>Building a sense of trust or security in the brand</i>
* <i>'Direct' includes, but is not limited to, direct-response campaigns with a specific response step such as a phone number or transactional website. Direct influence includes promotional offers and other short-term sales messages.</i>	

La medición de los efectos intermedios suele provenir de estudios de investigación de mercado y es interesante señalar que el 97% de las campañas incluidas en los libros de los Premios Eficacia hacen alusión a dichas métricas. Es decir, prácticamente todos los casos galardonados con un premio a la eficacia han testado (previa o posteriormente) los efectos intermedios de sus acciones de comunicación.

A continuación se resumen las principales características de los efectos obtenidos sobre la marca (*Very Large Intermediate Effects/Very Large Soft Business Effects*) en las campañas galardonadas con premios a la eficacia durante los últimos nueve años. Dichos efectos son, como se verá, muy elevados, alcanzando un *Effectiveness Success Rate* – consecución de uno o más grandes/*Very Large* efectos intermedios- del 83,3% (cifra muy superior a la obtenida en UK en base al IPA *DataBANK* 2004-2010, cuya media es del 63%).

- 1) El número de *Very Large Intermediate Effects* mayormente declarado en los casos premiados es de dos o tres por igual (22%). En un alto porcentaje (19%) se declara haber alcanzado un alto crecimiento en cinco o más variables pero, contrariamente, en el 15% de los casos no se declara ninguno de ellos como “*Very Large*”.

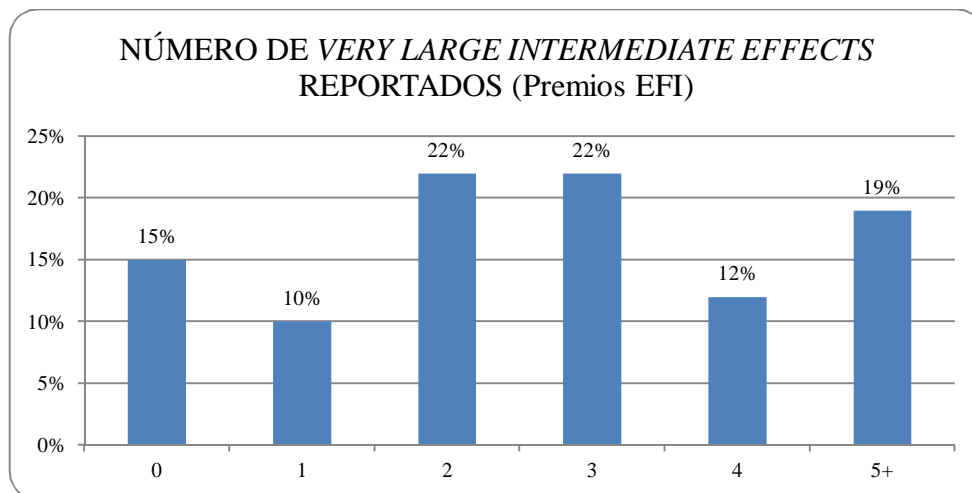


Figura 151. Número de *Very Large Intermediate Effects* reportados en los Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

- 2) La distribución según variables de los grandes efectos sobre la marca conseguidos señala que una amplia mayoría de casos premiados afirman haber mejorado el conocimiento de marca (*Brand Awareness* 65%), la mitad, una mejora en la autoridad de la marca (*Fame* 50%) y, en altos porcentajes, mejora en imagen (46%), efectos directos (40%) y diferenciación (37%). Las variables de compromiso, calidad y veracidad cuentan con porcentajes muy inferiores (al igual que en el estudio en base al IPA *DataBANK*), con un 19%, 13% y 10% respectivamente. La principal diferencia respecto a los datos IPA se encuentra en la variable *Fame*, que alcanza un ratio de éxito mucho más alto en los premios españoles que en los casos inscritos a los premios de UK.

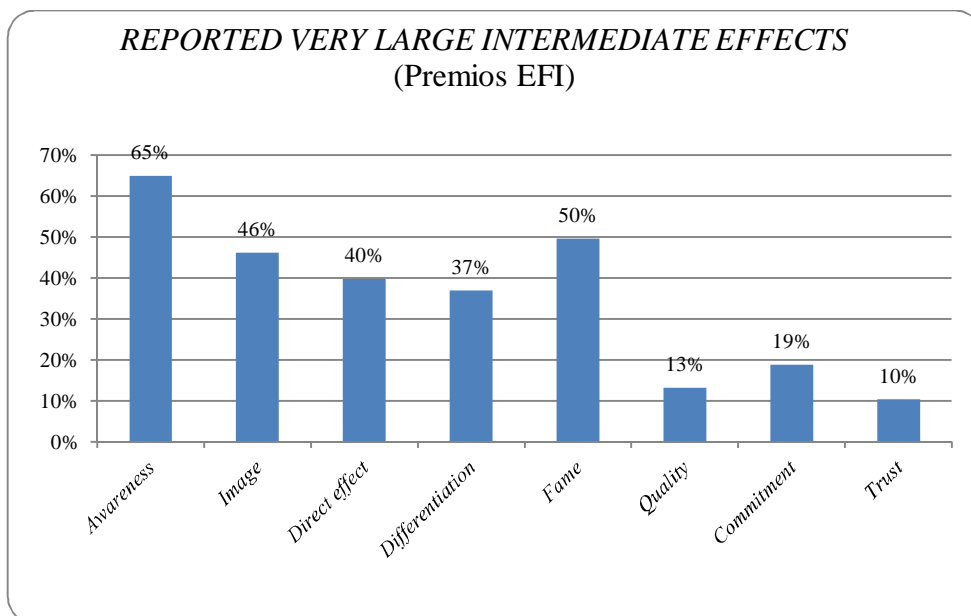


Figura 152. Tipología de variables de *Very Large Intermediate Effects* (efectos intermedios) reportados en los casos galardonados con un Premio a la Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

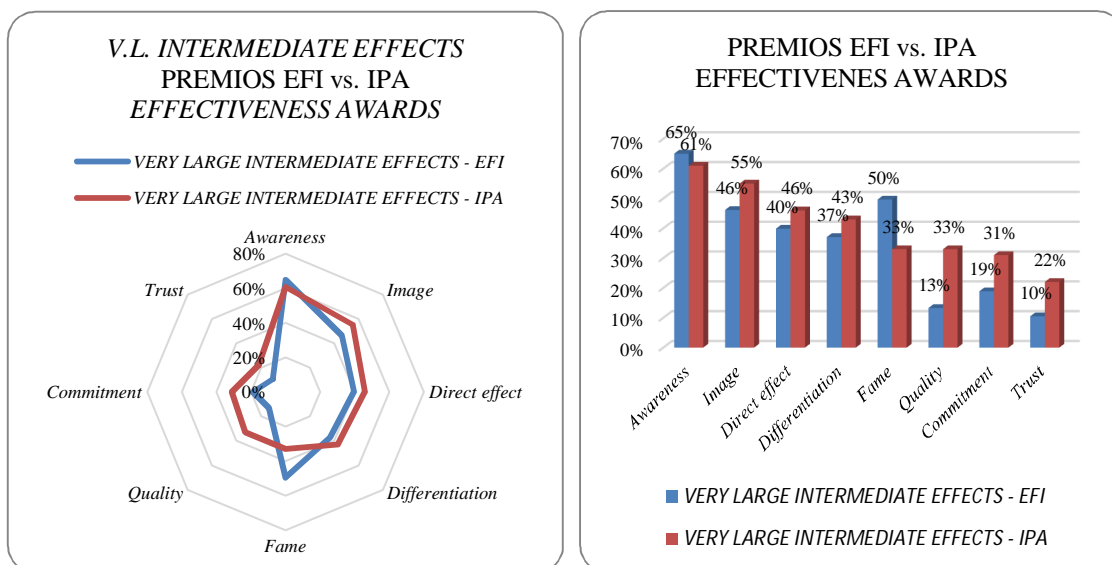


Figura 153 y Figura 154. Comparativa de las variables de *Very Large Intermediate Effects* (efectos intermedios o *Soft Business Effects*) reportados en los casos incluidos en el IPA *DataBANK* entre 2004 y 2010 y en los Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Dos representaciones gráficas de la misma información. Fuente: Elaboración propia.

En más de la mitad de los casos analizados se incluye alusión concreta a los resultados intermedios conseguidos. La mejora en los atributos de imagen de marca (indicando o no cuánto y en cuáles de ellos) es una de las afirmaciones realizadas en la práctica totalidad de los casos que han sido testados previa o posteriormente a la difusión de la acción de comunicación. Incluidos entre los

atributos de imagen suelen situarse las variables de diferenciación, calidad, compromiso y veracidad (desglosadas en los cuadros anteriores siguiendo el criterio del análisis IPA).

La variable más reportada, la notoriedad (*Awareness*), es utilizada como una gran muestra de eficacia de la comunicación. La mención en la práctica profesional de dicha variable podría sostenerse que es poco académica puesto que pueden encontrarse muchas formas de citación distintas y la mayoría de ellas, inconcretas. En algunos casos se hace alusión a una cifra de notoriedad única, sin diferenciar entre notoriedad de marca o de campaña o entre notoriedad espontánea o sugerida. En otros, se vincula la notoriedad con el reconocimiento de marca o el recuerdo publicitario. A pesar de las dificultades de poder analizar homogéneamente los datos expuestos en los casos premiados, se ha tratado de tipificar los resultados expuestos a fin de poder establecer aprendizajes y de este modo se ha obtenido una clara conclusión: El éxito del resultado en notoriedad suele mostrarse siempre en función de una comparativa:

- Crecimiento de notoriedad comparado con la de la propia marca en años anteriores. Ejemplos:

Campofrío 2014:	+3 puntos
Cacaolat 2014:	+135% total; +152% target joven
Pavofrío 2010:	+12% notoriedad espontánea; +76% notoriedad sugerida

- Resultado en notoriedad comparado con el de la propia marca en años anteriores. Ejemplos:

Solvía 2014:	Paso del 22% al 43% en notoriedad de marca Paso del 13% al 36% en notoriedad publicitaria
Direct Seguros 2014:	Paso del 24% al 31% en notoriedad de marca Paso del 12% al 18% en notoriedad publicitaria
Campofrío 2010:	79%, récord histórico en notoriedad de la marca
Groupama 2008:	Paso del 7,7% al 65% en notoriedad de marca
Fujitsu 2007:	Paso del 37% al 63% en notoriedad espontánea de marca Paso del 68% al 91% en notoriedad sugerida de marca

- Resultado en notoriedad comparado con la competencia. Ejemplos:

Navidul 2014:	55% vs. competidor 11%
Ikea 2009:	62% notoriedad publicitaria media, 6 veces más que la competencia.

- Resultado en notoriedad comparado con la categoría. Ejemplos:

Cepsa 2006:	55% notoriedad publicitaria (vs. media categoría 26%)
Amena 2006:	Notoriedad de marca un 63% por encima de la categoría.

Los datos de *branding* y *recuerdo publicitario* (identificación correcta de la marca, recuerdo o reconocimiento de marca, recuerdo específico de publicidad, impacto publicitario, recuerdo de campaña, reconocimiento de campaña) suelen mostrarse de forma independiente (es decir, sin necesidad comparativa) cuando éstos obtienen altas valoraciones, especialmente a partir del 70%. En algunas ocasiones se recurre también a la comparativa con datos anteriores de la propia marca (especialmente para potenciar el efecto de crecimiento en *Top Of Mind/TOM*), con la categoría o con la media de los casos analizados por el instituto de investigación (*benchmark*).

Ejemplos:

Identificación de marca/*Branding*:

Direct Seguros 2014:	+60% <i>TOM</i>
Navidul 2014:	+50% <i>TOM</i>
Balay 2014:	+9 puntos <i>TOM</i> marca favorita
Cruzcampo 2011:	80%
Línea Directa 2010:	82%
ING 2010:	75%
Ikea 2009:	91%
Navidul 2006:	87%
11811 2007:	+94% recuerdo espontáneo vs. +35% de 11888 y +44% de 11822
Heineken 2008:	+42 puntos vs. media ATP

Recuerdo publicitario:

Balay 2014:	+15 puntos
Cruzcampo 2011:	74%
ONCE 2008:	87%
BMW X3 2007:	84% vs. media 36%
Fujitsu 2007:	54% (se duplica, pasa del 23% al 54%)
Heineken 2007:	+23 puntos vs. media ATP
Navidul 2006:	78%
Amena 2006:	27%, superior a Movistar y Vodafone
11811 2007:	+26% recuerdo espontáneo vs. +8% de 11888 y +3% de 11822

A continuación se recogen las cifras absolutas (no comparadas) de notoriedad (de marca y publicitaria) y de recuerdo (de marca y publicitario) incluidas en los casos EFI premiados:

Tabla 54. Notoriedad de marca y notoriedad publicitaria en casos galardonados con Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	NOTORIEDAD DE MARCA	NOTORIEDAD PUBLICITARIA
2014	Campofrío/Cuídate+	37%	21%
2014	Solvía	43%	36%
2014	Navidul	55%	
2014	Direct Seguros	31%	18%
2012	Nestlé	90%	
2010	Campofrío	79%	
2010	Gillette	13%	
2009	Ikea		62%
2008	Groupama	65%	
2007	BMW X3		60%
2007	Durex	72%	
2007	Fujitsu	63%	
2006	Cepsa		55%

Tabla 55. Recuerdo de marca y recuerdo publicitario en casos galardonados con Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	RECUERDO MARCA	RECUERDO PUBLICIDAD
2011	Cruzcampo	80%	
2010	ING	75%	
2009	Ikea	91%	
2009	Línea Directa		70% (sugerido)
2008	ONCE		87% (total)
2007	BMW X3		84%
2007	Fujitsu		54%
2007	Coca Cola Zero		72%
2006	Navidul	87%	78%
2006	Amena Empresas		27%
2006	Bosch Batidora		20% (espontáneo)

Otra variable intermedia de gran importancia en los estudios pre-test es la persuasión, también analizada bajo los epígrafes de “consideración de compra” o “índice de intención de compra”. En los casos galardonados con premios a la eficacia el número de alusiones específicas al índice de persuasión es bajo, probablemente debido a que dicha “intención de compra” queda avalada de forma mucho más clara y contundente con los datos de ventas y *market share* obtenidos y reflejados en los casos. Las pocas marcas que sí indican estas cifras en la redacción de sus casos lo hacen, a partes iguales, de distintas maneras:

- Especificando el porcentaje obtenido (Ejemplo: Mixta de Mahou 2011, 69% persuasión).
- Comparando dicha cifra con el porcentaje medio obtenido por la muestra total de anuncios analizados por el instituto de investigación de mercados (Ejemplo: Campofrío/Cuídate + 2014: 56% vs. media del 42%).
- Comparando la cifra con resultados anteriores de la propia marca (Ejemplo: Fujitsu 2007, intención de compra del 20% al 31%).

- Comparando la persuasión alcanzada con la media obtenida por las acciones de la propia marca (Ejemplo: Coca Cola 2009, 19% vs. norma Coca Cola 10%; Aquarius 2006, 56% persuasión, 10 puntos más que la media Aquarius).
- Comparando la persuasión o consideración alcanzada con los datos de la propia marca (Ejemplo: Flex 2011, +6 puntos consideración; Cruzcampo 2011, +51% consideración fuera de Andalucía, Pavofrío 2010, +15 puntos consideración; Fanta 2006, +5,1 puntos en *target* general).

En la siguiente tabla se reflejan las cifras de persuasión declaradas en los casos EFI premiados:

Tabla 56. Porcentajes de persuasión alcanzados por una acción de comunicación en los casos galardonados con Premios a la Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PERSUASIÓN INTENCIÓN COMPRA
2014	Campofrío/Cuidate+	56%
2011	Mixta/Mahou	69%
2009	Coca Cola	19%
2007	Fujitsu	31%
2006	Aquarius	56%
2006	Fanta	33%

- 3) El análisis de los datos por categorías no ofrece diferencias significativas excepto en el caso de las campañas de responsabilidad social (*non-for-profit*) en las que la percepción de compromiso, credibilidad y efectos directos son muy superiores a la media y las de diferenciación, calidad y fama, inferiores. También es interesante señalar que en la categoría de Gran Consumo todas las variables alcanzan mayor ponderación (al igual que en el estudio IPA), según se refleja en los siguientes gráficos.

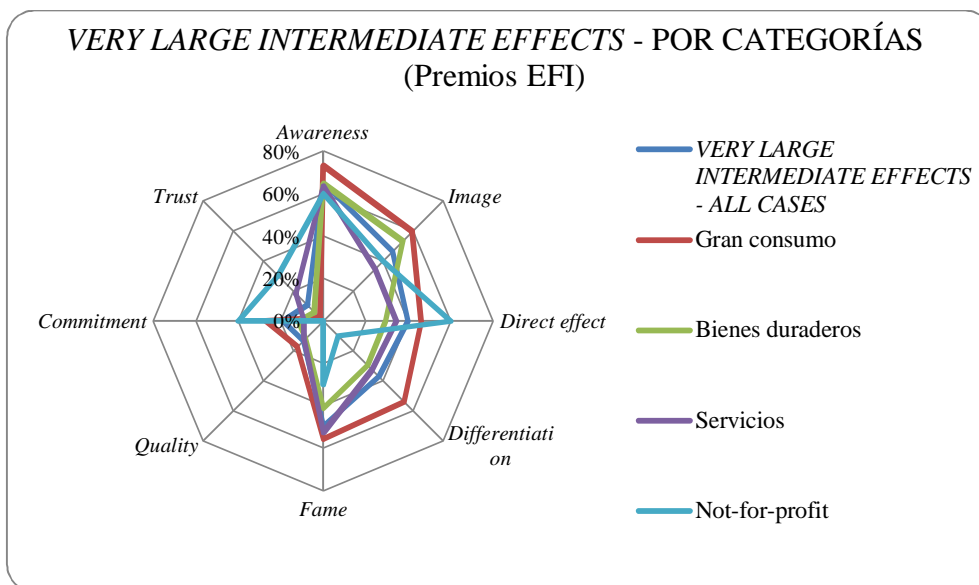


Figura 155. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que reportan gran crecimiento en efectos intermedios según categorías de mercado. Fuente: Elaboración propia.

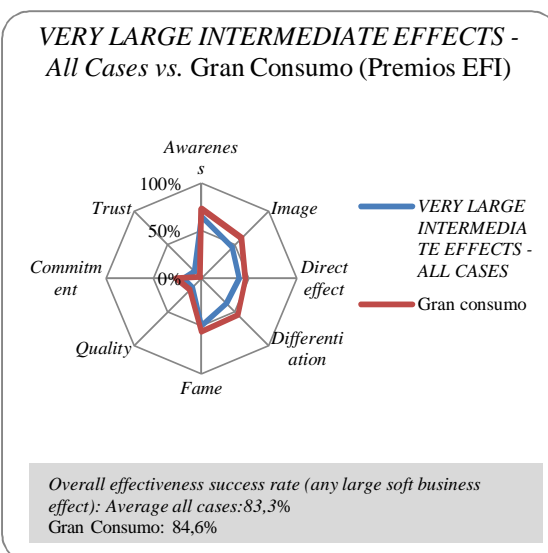
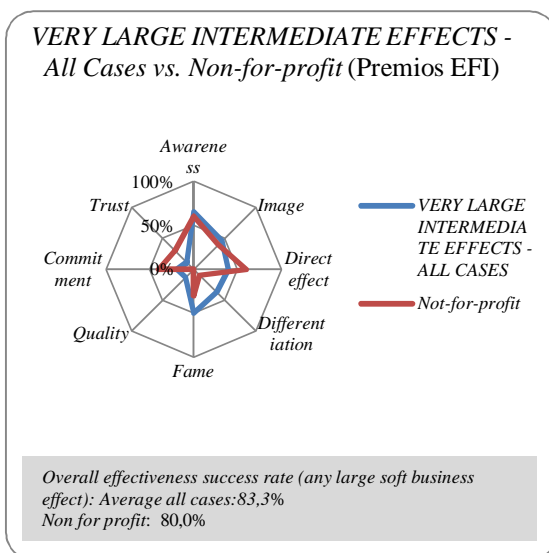


Figura 156 y Figura 157. Comparativa del porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que reportan gran crecimiento en efectos intermedios en la categoría de Responsabilidad Social/Non for Profit (izquierda) y en la categoría de Gran Consumo (derecha) vs. total casos. Fuente: Elaboración propia.

- 4) Ciclo de vida y presupuesto: La declaración de resultados de marca obtenidos en función de si se trata de una campaña de lanzamiento o de mantenimiento muestra un perfil similar en todas las variables excepto dos, *image* y *commitment*, en las que sus resultados son muy inferiores en las campañas de lanzamiento. Por otro lado, el estudio de los efectos en función del presupuesto de campaña (es decir, analizando separadamente los premios de la categoría “Bajo Presupuesto”) señala acusadas diferencias, en este caso en todas las variables excepto en *Fame*. Las

campañas de bajo presupuesto presentan datos muy inferiores al resto en *Awareness*, *Image*, efectos directos, calidad, compromiso y credibilidad. En la variable *Differentiation* la diferencia respecto al resto de campañas es todavía mayor que en el resto de variables. Dichos datos apuntan hacia una correlación directa entre el presupuesto de campaña y la construcción de marca o, lo que es lo mismo, a concluir que con una campaña de bajo presupuesto es mucho más difícil lograr un alto efecto sobre las variables de marca.

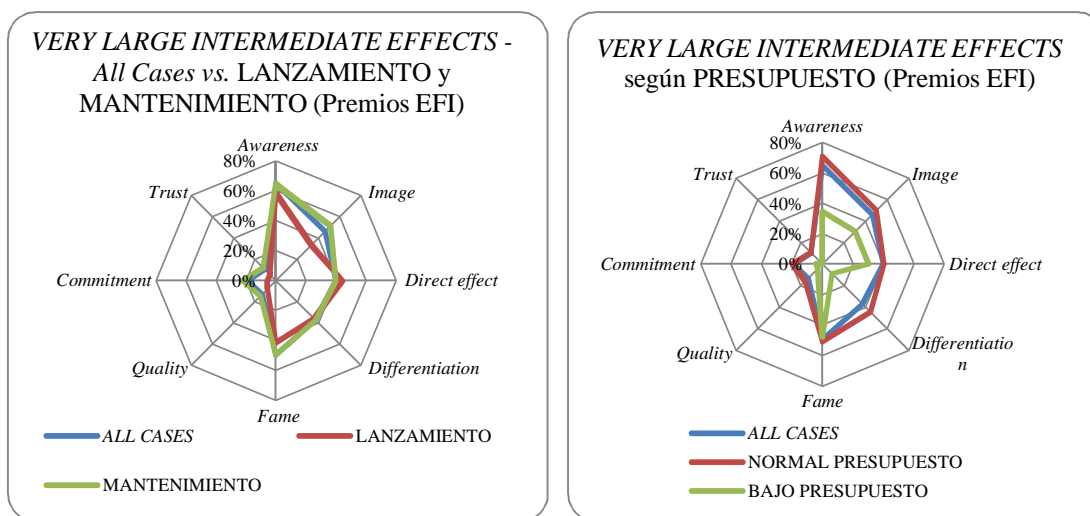


Figura 158. (Izquierda): Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2010) que reportan gran crecimiento en efectos intermedios según si la campaña es de lanzamiento o mantenimiento. Fuente: Elaboración propia.

Figura 159. (Derecha): Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2010) que reportan gran crecimiento en efectos intermedios según si la campaña ha sido premiada en la categoría de Bajo Presupuesto o no. Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar por separado los efectos obtenidos según las dos categorías de variables (efectos sobre el negocio y efectos sobre la marca), se ha tenido también en cuenta contemplar la relación entre ellos. Fruto de dicho análisis se pueden extraer dos observaciones clave:

- 1) Las campañas que alcanzan grandes resultados en dos o más efectos sobre la marca son las que consiguen mayores resultados sobre el negocio.

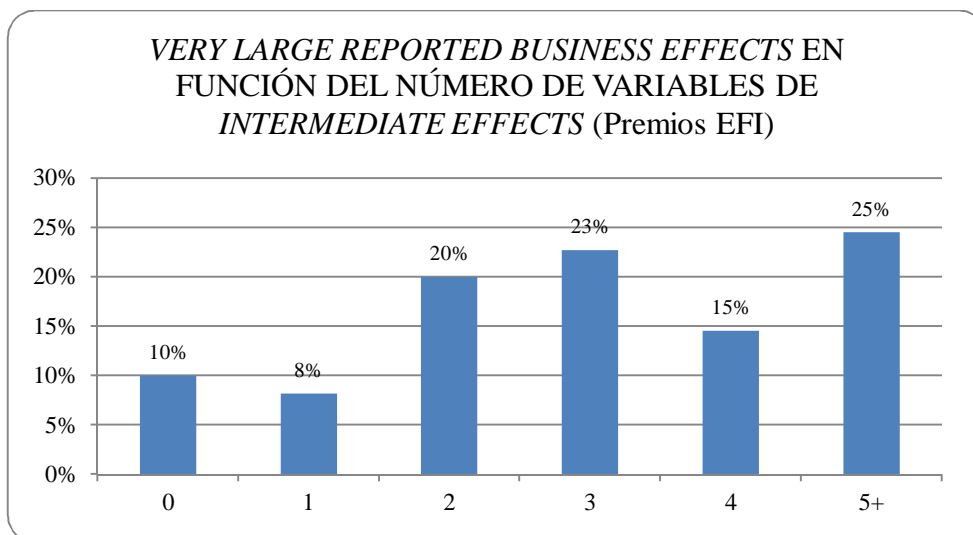


Figura 160. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que reportan haber alcanzado algún gran efecto sobre el negocio (*Very Large Reported Business Effects*) según el número de variables intermedias en las que declaren haber obtenido un gran efecto (número de *Very Large Intermediate Effects*). Fuente: Elaboración propia.

2) Cuanto más numerosas sean las variables de resultados sobre la marca en las que la campaña ha conseguido altos efectos, mayores posibilidades hay de alcanzar grandes resultados en las principales variables de efecto sobre el negocio: crecimiento en ventas y en penetración.

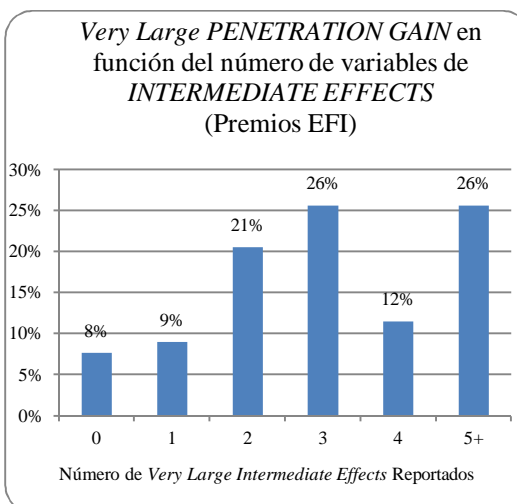
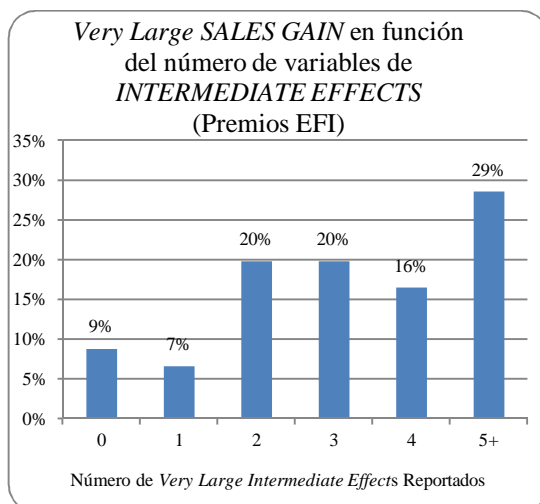


Figura 161 y Figura 162. Porcentaje de casos (Premios EFI 2006-2014) que reportan haber alcanzado gran crecimiento en ventas (izquierda) o en penetración (derecha), según el número de variables intermedias en las que declaren haber obtenido grandes resultados. Fuente: Elaboración propia.

Es interesante apuntar en este punto, tras la revisión de los elementos de medición utilizados para justificar la eficacia de una acción de comunicación, que únicamente

cinco casos entre la totalidad de la muestra (un 3%) incluyen alusión a *SOV* (*Share of Voice*). En todos ellos, el dato de *SOV* es un porcentaje muy pequeño cuya exposición ayuda a magnificar los logros conseguidos, es decir, la eficacia de la comunicación.

Tabla 57. *Share of Voice (SOV)* declarado en los Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	SOV
2014	Direct Seguros	2%
2010	Rodilla	0,07%
2008	Fiat 500	2,82%
2006	Eko-Nestlé	3%
2006	Bosch batidora	7%

En tres casos se alude también a la inversión realizada sin aludir directamente a *SOV* sino indicando que ésta era sensiblemente inferior a la del principal competidor o a la del líder de la categoría (los casos citados son: 2007-Caso 11811: inversión 58% inferior a la de su competidor; 2006-Caso Cepsa: inversión 58% inferior a la del líder; 2006- Caso Amena empresas: inversión inferior a los otros dos operadores de mercado, concretando el importe de las inversiones. Movistar: 4,4 MM, Vodafone: 3,9 MM, Amena: 3,1 MM.).

Otro tipo de alusión a la inversión realizada es la inclusión del coeficiente de eficacia (notoriedad/*SOV* o ratio de notoriedad por cada 1000 *GRP*'s). Algunos ejemplos:

- Caso Calvo 2008 (“La marca más rentable de la categoría en el ratio inversión/eficacia, con 1,8 puntos de notoriedad por cada punto de *SOV*”).
- Caso Aquarius 2006 (“El ratio de notoriedad por cada 1000 *GRP*'s se sitúa en 41,4, multiplicando por dos la media histórica de Aquarius”).
- Caso Bosch Batidora 2006 (“Con un índice de eficacia publicitaria –IEP- superior al 140”).

Por último, en el análisis de los elementos de medición para avalar los resultados de una comunicación eficaz, es imprescindible aludir a uno de los datos más valorados en el sector y por parte de los jurados de los premios a la eficacia, el retorno de inversión o

ROI (Return of Investment). Este valioso dato ha sido puesto en tela de juicio en múltiples ocasiones básicamente por dos motivos. El primero, porque un descenso en la inversión puede repercutir de forma aparentemente positiva en el *ROI* cortoplacista conseguido por una acción de comunicación (Ambler, 2000). El segundo, porque aproximadamente la mitad del retorno en inversiones de comunicación se consigue en el primer año pero la otra mitad se obtiene entre los años dos y tres (Cook & Talluri, 2004).

El retorno de inversión es el ratio de beneficio generado por una inversión dividido entre la cantidad de dinero invertida. Es decir, la medición del *ROI* sigue la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficios resultantes de las acciones de comunicación}) / (\text{inversión en comunicación}) \times 100\%$$

Figura 163. Cálculo del retorno de inversión (ROI) Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 91.

No obstante, el cálculo que se estima más correcto y consistente del retorno de inversión es el que en los últimos años ha empezado a denominarse *ROMI (Return on Marketing Investment)*, cuyo correcto cálculo pide seguir los siguientes pasos (Cook & Talluri, 2004):

Paso 1: Calcular el resultado de ventas incrementales que puede estimarse como resultado de la campaña. Es decir, la diferencia entre los resultados actuales de ventas y cuáles habrían sido si la campaña no hubiera existido (un nivel de crecimiento de ventas inferior o quizás un decrecimiento). Este cálculo debe hacerse de la forma más rigurosa posible, aislando los efectos de otros factores que no sean la propia campaña. Los métodos más comunes para calcularlo incluyen la econométrica, las áreas test y la extrapolación analizando tendencias de venta pre-campaña.

Paso 2: Calcular el beneficio (como contraposición a la inversión) generado por dichas ventas incrementales. Al ser esta información compleja y confidencial, su cálculo requiere información del departamento financiero de la propia marca o empresa anunciante. Es importante señalar que el margen de beneficio de las ventas incrementales es a menudo mayor que la media de margen de beneficio.

Paso 3: Sustraer el gasto de marketing para calcular el beneficio neto generado por las acciones de comunicación.

Paso 4: Calcular el *ROMI* expresando el beneficio neto generado como un porcentaje del gasto de marketing.

$$\text{ROMI} = (\text{beneficio incremental neto}) / (\text{gasto de marketing}) \times 100\%$$

Figura 164. Cálculo del retorno de inversión de marketing (ROMI)

Fuente: Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center. Pág. 92.

El cálculo del *ROMI*, aunque más preciso y correcto que el cálculo del *ROI*, cuenta también con dos problemas básicos. Por un lado, es común cometer el error de creer que todo el crecimiento de ventas es debido a la campaña realizada. Deberían tenerse en cuenta otros factores que pueden haber tenido influencia sobre las ventas (y que pueden ser medidos utilizando la econometría o técnicas de test y control). Por otro lado, el segundo error que se comete frecuentemente es contabilizar todas las ventas directas como efectos de la comunicación directa (orientada a respuesta). Esta percepción supone sobrevalorar la contribución de los canales directos ya que muchas ventas directas no significan ventas incrementales, podrían haberse conseguido con o sin la campaña (Clary & Dyson, 2014). Aquellas que son incrementales probablemente son el resultado combinado de un número de distintos canales, no únicamente de la actividad directa. Así mismo, al igual que se apuntaba en el caso del *ROI*, es importante tener en cuenta que los efectos a largo plazo se subestiman también en el cálculo del *ROMI* y que los datos obtenidos pueden resultar engañosos en función del momento del mercado y del momento en el ciclo de vida de la marca (Wood & Poltrack, 2015):

- Momento de mercado: En épocas de recesión económica las marcas suelen recortar sus inversiones en comunicación. Cuando la competencia recorta presupuestos, el esfuerzo que supone comprar *share of voice* decrece y eso suele llevar a incrementar el *ROMI*.

- Momento en el ciclo de vida de la marca: En las marcas maduras los ratios de crecimiento tienden a ralentizarse y el rol de la comunicación tiende a modificar su funcionamiento como factor de crecimiento a corto plazo hacia mantenimiento a largo plazo. Este hecho no significa que la comunicación para marcas maduras no aporte beneficios, solo significa, como dicen Binet y Field (2013), que el retorno financiero precisa ser calculado de un modo distinto, dando mayor relevancia al largo plazo y al mantenimiento.

La importancia de la cifra de retorno de inversión alcanzada con una campaña (y quizás también la dificultad de su cálculo) provoca que ésta sea facilitada en un número muy escaso de los casos presentados a los certámenes de eficacia. De los 880 casos estudiados en el análisis de Binet y Field sobre los IPA *Effectiveness Awards*, sólo 39 facilitaban el dato concreto del retorno de inversión obtenido (un 4,4% de los casos). Entre los casos galardonados con un Premio Eficacia, 20 citaban la consecución de un alto retorno de inversión (14%) pero sólo en 9 de ellos (6,3%) se detallaba la cifra concreta del retorno alcanzado¹⁶⁶.

Su escasa presencia en los casos estudiados es, sin duda, el factor más notorio en el estudio del retorno de inversión. Sin embargo, aunque la representatividad sea relativa dada la escasez de la muestra, se ha analizado también cuál es la cifra declarada como *ROI* o *ROMI* en dichos casos, observando una elevada variabilidad. Cerca un tercio de los casos declaran un retorno de inversión inferior al 50% (el 26% de los casos IPA y el 34% en los EFI), cerca de otro tercio, lo sitúan entre el 200% y el 600% (30% en estudio IPA y 33% en estudio EFI). En el caso de los IPA, el tercer tercio está integrado por casos que declaran un retorno entre el 50% y el 200% pero en el caso de los EFI, lo está por aquellos que declaran un retorno superior al 600%. La explicación de dichos elevados retornos, especialmente en los premios españoles, puede ser un reflejo de uno de los inconvenientes anteriormente señalados: cuando las inversiones se reducen, el *ROMI* crece (y durante el periodo analizado, la crisis económica sufrida en España y la reducción de inversiones pueden haber condicionado dichas cifras).

¹⁶⁶ Es posible que dicha cifra haya sido incluida en mayor número de casos inscritos en su versión confidencial (para lectura exclusiva del jurado). Las cifras detalladas en todos los resultados de la investigación se han obtenido de la lectura de los casos públicos, es decir, los casos premiados y publicados en los Libros de la Eficacia (a los que se les ha eliminado la información confidencial).

Tabla 58. Porcentaje de casos incluidos en el IPA *DataBANK* (1998-2007) y en los Premios EFI (2006-2014) que declaran el *ROMI* alcanzado, según rangos. Fuente: Elaboración propia.

<i>ROMI range (%)</i>	<i>% of total IPA</i>	<i>% of total EFI</i>
<50	26%	34%
50-200	31%	0%
200-600	30%	33%
600>	13%	33%
Total	100%	100%

En las escasas ocasiones en las que se declara la cifra de Retorno de Inversión, ésta suele incluirse como resumen final de eficacia. Entre los casos estudiados, hay dos en los que merece especial atención la interesante aproximación al *ROI* realizada:

- *ROI* como ahorro. Ejemplo caso Digital + 2006 (“El *ROI* se incrementa espectacularmente: conseguir un alta cuesta un 44% menos en inversión en medios”).
- *ROI* proyectado: Inteligente uso proyectivo del *ROI* aplicado al caso MMT Estudiantes 2008 (acción de comunicación orientada a favorecer que el equipo de baloncesto no bajara a segunda división) en la que se tasa la diferencia entre jugar en una liga u otra en términos económicos y, en función de dicha cifra, se calcula el *ROI* alcanzado por la acción de comunicación, con una inversión total de 40.000 € (“La diferencia entre jugar en una liga u otra se cifra en 2,4 millones de euros. Esto genera un *ROI* de 5.825%).

Otra forma de mostrar la rentabilidad de una campaña mucho más común que la cifra de *ROI* o *ROMI* es la inclusión del retorno en *publicity* obtenido (difusión no pagada). Prácticamente la mitad de los casos galardonados aluden a dicho tipo de retorno (49%). En algunos de ellos (un 40%) no facilitan la cifra resultante, indicando simplemente que la campaña “ha obtenido un alto retorno en *publicity*”. En un tercio de estos casos, sí se indica el número de medios en los que ha aparecido la campaña, alcanzando un variopinto abanico de posibilidades (entre 10 y 1000) en los últimos años:

Tabla 59. Mención al número de medios integrantes del retorno en *publicity* en casos donde no se declara valoración económica concreta de la misma. Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

AÑO:	CASO:	MENCIÓN RETORNO EN <i>PUBLICITY</i>
2011	Cruzcampo	Más de 1.000 noticias generadas
2012	ONCE	360 apariciones en medios impresos 79 en programas TV + 260 prensa digital
2011	Médicos sin Fronteras	500 menciones en medios
2012	Fundación Reina Sofía	340 apariciones
2007	Philips	192 artículos publicados
2010	Fundación ONCE	114 apariciones en medios
2006	Aquarius	52 impactos en medios
2012	El Corte Inglés	38 apariciones en medios
2006	Maiz Bonduelle	Aparición en 15 medios

No obstante, en la mayoría de los casos en los que se hace mención al retorno en *publicity* sí se determina una cifra concreta de retorno (en el 60% de ellos). La cifra de retorno puede ser cuantificada en valor publicitario, en valor editorial o informativo, comparada con la inversión realizada o con el coste de producción derivado de la pieza de comunicación. Las cifras de retorno en *publicity* publicadas en los libros de la eficacia durante los últimos nueve años muestran cifras entre los 16 millones de euros y los 64.000 euros. A continuación se incluye una tabla indicando dichos importes (ordenados de mayor a menor) e incluyendo la descripción de cómo se indica en cada caso la valoración del concepto (mención literal extraída de los casos publicados):

Tabla 60. Retorno en *Publicity* en Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

AÑO:	CASO:	PREMIO:	MENCIÓN LITERAL RETORNO EN <i>PUBLICITY</i>	EUROS
2013	Save the Children	Oro-Resp.Soc.	16.000.000€ valor publicitario (con inversión total 12.000€)	16.000.000
2010	Turismo Canarias	PLATA	15.043.000€ (triplicando la inversión en medios)	15.043.607
2012	Sony-Los Pitufos	PLATA	6.000.000€ España 19.000.000€ Mundo	6.000.000
2008	Fiat 500	ORO	La campaña generó 5.800.000€ repercusión en medios (TNS Sofres) con sólo 100.000€ de inversión	5.800.000
2012	Campofrío	ORO	5.500.000€ en <i>publicity</i> y <i>earned media</i>	5.500.000

AÑO:	CASO:	PREMIO:	MENCIÓN LITERAL RETORNO EN <i>PUBLICITY</i>	EUROS
2012	Cafes La Estrella -Nestlé	Oro-Bajo Ppto	Valor publicitario 2.400.000€ Valor editorial: 5.600.000€	2.400.000 5.600.000
2008	Groupama	PLATA	Total clipping valorado en 4.200.000€(en 2 fases)	4.200.000
2012	Lotería Navidad	BRONCE	3.900.000€ Valor comercial medios ganados	3.900.000
2006	Consejo juventud	BRONCE	Presencia mediática 3.600.000€ Se habló de ello casi 3 semanas.	3.600.000
2013	Aquarius	PLATA	3.500.000€ valor informativo	3.500.000
2013	Campofrío	ORO	3.300.000€	3.300.000
2010	Estrella Damm	ORO	3.000.000€ repercusión mediática	3.000.000
2006	MTV España	ORO	Repercusión mediática valorada en 2.000.000€(sobre inversión 100.000€)	2.000.000
2008	ING Direct	BRONCE	Cobertura en medios equivalente a inversión de 2.500.000€ (inversión inicial 80.000€)	2.500.000
2011	Movistar	ORO	2.300.000€ x 8 coste de hacer la serie x 20 inversion <i>paid media</i>	2.300.000
2009	Banco Gallego	BRONCE	2.000.000 retorno en <i>publicity</i>	2.000.000
2008	MMT Estudiantes	Plata-Bajo Ppto	Con inversión de 40.000€ retorno en <i>free publicity</i> de 1.871.000€	1.871.000
2014	Campofrío	ORO	Más de 610 impactos valorados en 1.600.000€	1.600.000
2010	Mahou	BRONCE	1.338.607€ en repercusion medios	1.338.607
2011	Flex	PLATA	Impacto en medios con valor <i>publicity</i> 410.000€ situando el valor ponderado de comunicación en 1.229.430€	410.000 1.229.430
2013	Banco Sabadell	BRONCE	Más de 1.000.000€	1.000.000
2012	Banco Sabadell	ORO	1.000.000€	1.000.000
2011	Carrefour	BRONCE	1.000.000€ en <i>publicity</i>	1.000.000
2011	Terra	Oro-Bajo Ppto	900.000€ <i>Publicity</i> (con inversión total hecha de 140.000€)	900.000
2009	Ford	BRONCE	Cobertura en medios 819.753€ (con inversión total de 900.000€)	819.753
2010	Atrápalo	ORO	Con una inversión de 190.000€, obtuvo un retorno de 750.000€	750.000
2009	Conect	PLATA	574.540€	574.540
2007	BMW X3	ORO	Decenas de parodias 542.348€publicidad sin cargo	542.348
2013	Suchard	BRONCE	527.000€ repercusión evento	527.000
2009	Coca cola	BRONCE	Valoración económica estimada 515.211€	515.211
2010	Pavofrío/Campof	ORO	447.000€ en <i>publicity</i>	447.000

AÑO:	CASO:	PREMIO:	MENCIÓN LITERAL RETORNO EN <i>PUBLICITY</i>	EUROS
2011	Digital+	Bronce-Bajo Ppto	400.000€ en <i>publicity</i> (con 0€ inversión en medios)	400.000
2010	Rodilla	Plata-Bajo Ppto	Repercusión en medios y <i>publicity</i> : 400.000€	400.000
2013	Kia	Plata-Bajo Ppto	372.000€ (con inversión total de 45.000€)	372.000
2008	Renault Megane	BRONCE	354.000€ valoración neta <i>publicity</i>	354.000
2008	Coca Cola	PLATA	Volumen publicidad generada 224.103€(pero la inversión en un mes fue de 5.100.000€ medios+producción)	224.103
2014	Navidul	Plata-Bajo Ppto	150.000€ en medios ganados	150.000
2014	Cacaolat	Bronce-Bajo Ppto	Retorno 190.000€(con inversión de 10.000€)	190.000
2013	Gol Televisión	Oro-Bajo Ppto	120.000€ (con inversión total promo de 60.000€)	120.000
2008	Bitter Rosso	Bronce-Bajo Ppto	Retorno en cobertura 108.000€ un 636% más que el presupuesto	108.000
2007	Coca Cola Light	BRONCE	Presencia en medios valorada en 64.000€	64.000
2012	Mi primer Danone	Plata-Bajo Ppto	Retorno inversión en medios 111% (emisión en Divinity)	

9.3.2. Comunicación eficaz según los “nuevos” elementos de medición

La utilización de las múltiples posibilidades de comunicación que ofrece el entorno *online* abre un nuevo ámbito a la medición de resultados no contemplado en los estudios realizados sobre los casos presentados a los IPA *Effectiveness Awards*.

En los casos galardonados con Premios Eficacia es interesante observar un gran y diverso número de alusiones a distintos efectos logrados por la publicidad en la red, desde el número de visitas a la página web de la marca hasta la cantidad de nuevos fans alcanzada gracias a la acción de comunicación, incluyendo también el número de referencias generadas en buscadores, la cantidad de usuarios únicos, el aval de la generación de interés por convertirse en *trending topic* en Twitter, etc. A continuación se incluye mención (y, cuando es posible, comparativa) de los principales datos que han sido considerados indicadores de éxito *online* en los casos galardonados:

WEB DE LA MARCA: La página web de la marca es un punto de contacto casi obligado en toda campaña de comunicación y, por ello, sorprende que sólo en un 30% de los casos se incluyan cifras concretas de tráfico a la misma como muestra de eficacia. No es posible establecer cuál es el umbral de eficacia en número de visitas web al depender éste de la penetración que pueda tener la marca, del perfil de público objetivo al que se dirija la acción o del tipo de acción de comunicación realizada (puede ser comunicación orientada a incentivar la visita a la web, *drive to web*, o no serlo). No obstante, en la siguiente tabla se incluyen los principales datos de visitas web declarados en los casos a modo de *benchmark* comparativo:

Tabla 61. Visitas web declaradas en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

AÑO:	CASO:	PREMIO:	VISITAS WEB
2014	Coca Cola	ORO	110.000 (en 1 semana)
2014	Solvía	PLATA	4.505.000
2014	Volkswagen	BRONCE	618.000 visitas config. Polo. 151.000 visitas únicas "Ecuación Polo"
2013	Sony PlayStation	PLATA	40.000
2013	Calvo	BRONCE	65.000 <i>clicks</i>
2013	Suchard	BRONCE	54.000
2013	Kia	Plata-Bajo Ppto	50.000
2012	Atrápalo	PLATA	835.000
2012	Asics	Bronce-Bajo Ppto	45.000 <i>clicks</i>
2012	Fundac. Reina Sofía	Oro-Resp.Soc.	750.000
2011	Cruzcampo	PLATA	4.000.000 impactos directos
2011	Carrefour	BRONCE	169.000
2011	Medicos Sin Fronteras	Oro-Resp.Soc.	652.000
2010	Atrápalo	ORO	5.600.000 en 4 semanas de promoción. 2,1 millones por tráfico directo www.atrapalo.com
2010	Mahou	BRONCE	1.900.000
2010	Rodilla	Plata-Bajo Ppto	57.000 <i>clicks</i>
2010	Fundac. ONCE	Oro-Resp.Soc.	41.000
2009	Atrápalo	ORO	1.000.000 en 4 semanas
2009	Telefónica	PLATA	995.000 visitas 136.000 visitas mensuales.
2009	Coca cola	BRONCE	420.000 visitas desde 113 países.
2009	Mahou	Oro-Bajo Ppto	115.000 visitas en 9 días
2009	Conf. Episcopal	Oro-Resp.Soc.	80.000 visitas en 2 semanas.
2008	CajaMadrid	ORO	200.000
2008	Calvo	ORO	9.000

AÑO:	CASO:	PREMIO:	VISITAS WEB
2008	Ayuntamien. Madrid	BRONCE	15.000 visitas en Navidades.
2008	ING Direct	BRONCE	353.000
2007	BMW X3	ORO	82.000
2007	Linea Directa	PLATA	43.700 visitas en los 3 meses de campaña (el 91% llega por enlace publicitario).
2007	Repsol	PLATA	73.000
2006	MTV España	ORO	2.300.000 en www.nomiresmtv.com 150.000 en www.sacatuladomtv.com
2006	Aquarius	ORO	Casi 3.000.000 hits en web totales
2006	Cepsa	PLATA	83.000
2006	Consejo Juventud	BRONCE	6.000.000

Al igual que en variables anteriores, algunas marcas optan por comparar el porcentaje de crecimiento del tráfico en su web con el de años anteriores. Algunos ejemplos:

Direct Seguros 2014:	Volumen tráfico diario +40% (vs. Q4)
Nestlé Multimarca 2012:	+ 48% tráfico web
Flex 2011:	+ 240% tráfico web
Estrella Damm 2010:	+ 860% tráfico web
Atrápalo 2007:	1 millón de visitas adicionales

Otro dato utilizado como aval de eficacia *online* es el número de usuarios únicos logrado con la acción de comunicación. En este caso tampoco es posible parametrizar la eficacia en función de una cifra concreta ya que los datos ofrecidos reflejan que, lo que representa un dato de eficacia para unos es totalmente insignificante comparado con otros (Ejemplo: en 2010 Fundación ONCE declara 31.000 usuarios únicos y, en los premios del mismo año, McDonalds declara 13.300.000 en el mismo concepto).




Tabla 62. Número de usuarios únicos declarados en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

AÑO:	CASO:	PREMIO:	USUARIOS ÚNICOS
2014	Solvía	PLATA	600.000
2014	Volkswagen	BRONCE	328.000
2012	Calvo	PLATA	76.000
2010	McDonald's	BRONCE	13.300.000
2010	Gillette	BRONCE	229.000
2010	Microsoft	Bronce-Bajo Ppto	3.700.000
2010	Fundac. ONCE	Oro-Resp.Soc.	31.000
2009	Atrápalo	ORO	735.000
2007	BMW X3	ORO	1.900.000
2007	Coca Cola Light	BRONCE	125.000

PRESENCIA EN REDES SOCIALES: Los datos de repercusión obtenida en redes sociales han sido utilizados en un 42% de los casos premiados entre 2006 y 2014. Entre ellos, el 60% declara cifras de éxito obtenidas en Youtube, el 46% en Facebook y el 39% en Twitter. No obstante, observando la gran diferencia en el volumen de casos que utilizaban los datos obtenidos en redes sociales como muestra de éxito en la comunicación antes y después de 2010, se han analizado también por separado los casos premiados entre 2006 y 2009 y los restantes (entre 2010 y 2014). Dicho análisis por separado permite establecer las siguientes conclusiones:

- Las redes sociales han adquirido progresiva importancia en los últimos años, por ello los resultados obtenidos en estos canales son datos cada vez más valorados.
- Youtube ha dejado de ser protagonista único, como lo era en los casos premiados que declaraban datos de éxito en redes sociales hasta 2009 (a excepción de un 10% de casos que únicamente declaraban una alta viralidad, sin concretar desde qué entorno digital). En los últimos años hay el mismo número de casos que citan datos en Youtube y en Facebook (56%).
- En el 48% de los casos del último periodo se hace alusión a los resultados obtenidos en Twitter.
- De forma muy minoritaria se hace alusión a otras redes sociales como Line (Coca Cola, 2014, 100.000 seguidores en Line) o Tuenti (Mixta, 2012, 7.000 nuevos usuarios).

Tabla 63. Porcentaje de resultados positivos en redes sociales declarados en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

	TOTAL casos premiados 2006-2014	Casos premiados entre 2006 y 2009	Casos premiados entre 2010 y 2014
Resultados en RR.SS. como muestra de éxito	42%	15%	62%
Resultados en Youtube 	60%	90%	56%
Resultados en Facebook 	39%	0%	56%
Resultados en Twitter 	46%	0%	48%

Tras estudiar la procedencia de los datos de éxito en redes sociales (dónde), a continuación se resume qué tipo de datos se utilizan para demostrar el éxito en cada una de ellas:

- **Youtube:** El éxito en Youtube se mide de forma casi única según el número de reproducciones de la pieza de comunicación, contabilizadas a partir del lanzamiento de campaña o durante el periodo de campaña. La unidad temporal más utilizada es un mes natural. El número de reproducciones o visionados incluidas/os en los casos premiados es muy variable. En algunos de ellos se declara como resultado de éxito una cifra de varios millones de visionados (Ejemplo: Fanta, 2013, 12 millones) mientras que en otros se considera exitoso un resultado de menos de 20.000 (Ejemplo: Digital+, 2011, 18.500 reproducciones).

Tabla 64. Reproducciones o visionados en Youtube declarados en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación en los casos. Fuente: Elaboración propia.

AÑO:	CASO:	PREMIO:	REPRODUCCIONES YOUTUBE
2014	Banco Sabadell	ORO	300.000 reproducciones en 2 semanas
2014	Campofrío	ORO	3.500.000 reprod. anuncio y 13.000 Me gusta
2014	Campofrío/Cuidate+	PLATA	422.000 reproducciones en un mes
2014	Limon&Nada	PLATA	1.000.000
2014	Solvía	PLATA	625.000
2014	Oxfam Intermon	Oro-Resp.Soc.	245.000
2013	Campofrío	ORO	3.000.000 reproducciones y 6.000 Me gusta
2013	Fanta	ORO	12.000.000
2013	Aquarius	PLATA	1.200.000
2013	Shandy Cruzcampo	PLATA	500.000
2013	Pro-Evol. Soccer	PLATA	2.500.000
2013	Sony PlayStation	PLATA	60.000
2013	Banco Sabadell	BRONCE	1.300.000 en 1 mes
2013	Gallina Blanca	BRONCE	1.000.000
2013	Suchard	BRONCE	1.000.000
2013	Kia	Plata-Bajo Ppto	150.000
2012	Banco Sabadell	ORO	1.300.000
2012	Campofrío	ORO	4.000.000
2012	Mixta-Mahou/San Miguel	ORO	7.300.000 (varios vídeos). 12.000 nuevas suscripciones (+77%)
2012	Atrápalo	PLATA	1.800.000
2011	Mixta-Mahou/SMig	ORO	5.500.000 visitas al canal patrocinado YT
2011	Coca Cola Zero	PLATA	220.000

AÑO:	CASO:	PREMIO:	REPRODUCCIONES YOUTUBE
2011	Atrápalo	Oro-Bajo Ppto	<i>Tiping point</i> . 550 reproducciones, 600 comentarios y 2.000 favorito en 1 mes
2011	Digital+	Bronce-Bajo Ppto	18.500
2011	Medicos S/Fronteras	Oro-Resp.Soc.	565.000
2010	Estrella Damm	ORO	2.750.000
2010	Gillette	BRONCE	3.000.000 visualizaciones vídeo "Fundación..."
2010	Zapata Inmobilia	Oro-Bajo Ppto	100.000 usuarios
2009	Trina	ORO	580.000 <i>views</i> . 190 vídeos con versiones personales de los spots.
2009	Bancaja	PLATA	100.000
2009	Banco Gallego	BRONCE	600.000 visionados en 1 mes
2009	Coca cola	BRONCE	Más de 1.000.000 visitas. Vídeo favorito 1.200 veces.
2008	Calvo	ORO	350.000
2008	Coca Cola	PLATA	Más de 1.000.000 visionados
2008	PSOE	PLATA	165.800
2008	Renault Megane	BRONCE	910.756 visionados (es decir, 683.067 <i>brand minutes</i>)

- **Facebook:** En esta red social, cuyos datos de éxito están presentes en más de la mitad de los casos premiados desde 2010, suelen utilizarse varias cifras como aval de resultados satisfactorios. El número de fans conseguidos gracias a la acción de comunicación es el dato principalmente aportado en la práctica totalidad de casos, utilizándose dos formas de citación: número de fans incrementales o el porcentaje de crecimiento en número de fans respecto al periodo anterior a la acción de comunicación. En segundo lugar se sitúa el número de veces que los usuarios han compartido el contenido de la campaña. Otros datos que también se incluyen con menor frecuencia son el número de reproducciones alcanzadas, los “Me gusta” generados y el *engagement rate* conseguido. Los datos de éxito en Facebook declarados en los casos premiados se incluyen en la siguiente tabla:

Tabla 65. Impacto en Facebook declarado en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación en los casos y desglose según número de fans y contenido compartido. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PREMIO	Datos de éxito en FACEBOOK	Nº nuevos FANS	COMPAR-TIDO
2014	Campofrío	ORO	1º puesto <i>engagement rate</i> diciembre. 950.000 reproducciones 93.000 Me gusta. 11.000 nuevos fans (+22%). Contenido compartido 92.000 veces.	+ 11.000	92.000 veces
2014	Navidul	Plata-Bajo Ppto	55% nuevos fans (18.500) Impacto <i>post</i> llega a 9,2 millones. 7,5% interacción acción entre usuarios FB. 142,7% ratio <i>engagement fans</i> marca. 41.000 Me gusta en 1 día. Compartido 15Mil veces.	+ 18.500 (+55%)	15.000 veces
2014	Cacaolat	Bronce-Bajo Ppto	1.500 <i>posts</i> FB compartidos.		1.500 <i>posts</i>
2014	Oxfam Intermon	Oro-Resp.Soc.	Fans aumentan un 80%	+ 80%	
2013	Campofrío	ORO	140.000 impresiones 6.000 me gusta 20% fans + 4.000 compartir	+ 20%	4.000
2013	Durex	ORO	1.000.000 fans (antes 30.000) 1.700.000 <i>likes, shares</i> y comentarios. La 3ª marca en nº fans Facebook Nº1 <i>engagement rate</i>	+ 970.000 (+300%)	
2013	Nenuco	ORO	20.000 seguidores más	+ 20.000	
2013	Gallina Blanca	BRONCE	7.000 fans más	+ 7.000	
2013	Suchard	BRONCE	Dobló fans. + 100.000	+ 100.000 (200%)	
2013	Kia	Plata-Bajo Ppto	1.600.000 visionados		
2012	Mixta-Mahou/SM	ORO	22.700 fans más 21.600 <i>likes</i>	+ 22.700	
2012	Atrápalo	PLATA	252.000 visitas 32.000 fans más 23.000 compartir <i>spot</i>	+ 32.000	23.000
2012	Calvo	PLATA	Fans aumentan un 65%	+ 65%	
2012	El Corte Inglés	BRONCE	20.000 nuevos fans (+6%)	+ 20.000 (+6%)	
2012	Cafes La Estrella-Nestlé	Oro-Bajo Ppto	683.000 usuarios impactados		
2012	Mi primer Danone	Plata-Bajo Ppto	Tráfico página fans 231.000 visitas. Nº fans llega hasta los 43.000		
2011	Mixta-Mahou/SM	ORO	500 páginas creadas en Facebook fans		
2011	Flex	PLATA	8.000 nuevos fans	+ 8.000	

AÑO	CASO	PREMIO	Datos de éxito en FACEBOOK	Nº nuevos FANS	COMPRAR-TIDO
2011	ING Direct	BRONCE	10.000 nuevos fans	+ 10.000	
2011	Atrápalo	Oro-Bajo Ppto	Compartido 48.000 veces en 30 días. 230.000 visitas y 3.560 comentarios.		48.000 veces en 30 días
2011	Terra	Oro-Bajo Ppto	8.000 fans	+ 8.000	
2011	Bwin	Plata-Bajo Ppto	55.000 participantes (que significa duplicar las apuestas)		
2011	Medicos S/Fronteras	Oro-Resp.Soc.	106.000 fans y 68.000 usuarios aplicación.	+ 106.000	
2010	Pavofrío/ Campofrío	ORO	1.878 fans nuevos	+ 1.878	
2010	Estrella Damm	ORO	137.000 fans	+ 137.000	
2010	Zapata Inmobilia	Oro-Bajo Ppto	1.000 fans	+ 1.000	
2010	Rodilla	Plata-Bajo Ppto	18.000 fans <i>Social ads</i> visitados 3.400.000 veces. 10.000 visitas directas	+ 18.000	
2009	Coca cola	BRONCE	Se crearon más de 30 grupos, algunos con más de 1.000 fans.		

- Twitter: Los resultados obtenidos en Twitter se incluyen en casi la mitad de los casos premiados a partir de 2010 (48%). El dato mayormente incluido como muestra de éxito es la alusión a que la acción en comunicación ha sido *trending topic* en esta red social (presente en el 46% de casos que incluyen resultados en Twitter), especificando cuántas horas lo ha sido (ejemplo: Campofrío, 2014, *trending topic* durante 48h; Volkswagen, 2014, *trending topic* durante 7h). Otros datos también utilizados como resultados exitosos en esta red son el número de nuevos seguidores (con cifras tan variables como los 1,7 millones declarados en el caso de Suchard 2013 o los 422 de Rodilla 2010) o el número de tuits (o tweets) generados (ejemplos: Volkswagen, 2014, 266.000; Atrápalo, 2012, 1.650).

Los datos de éxito en redes sociales declarados en los casos EFI premiados entre 2006 y 2014 se recogen (según citación incluida en los propios casos) en la siguiente tabla:

Tabla 66. Datos de éxito en redes sociales declarados en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación en los casos. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PREMIO	Youtube	Twitter	Facebook	"Otros" RR.SS.
2014	Banco Sabadell	ORO	300.000 reprod. en 2 semanas	<i>Trending Topic</i> y tendencia en Madrid (auncientíficolepreguntaria)		
2014	Campofrío	ORO	3,5 millones reprod. anuncio y más de 13.000 "Me gusta"	<i>Trending topic</i> durante 48h. 50.000 menciones	1º puesto <i>engagement rate</i> diciembre. 950.000 reprod. 93.000 Me gusta. 11.000 nuevos fans (+22%). Contenido compartido 92.000 veces.	
2014	Coca Cola	ORO				Line: 100.000 seguidores
2014	Campofrío/ Cuidate+	PLATA	422.000 reproducciones en un mes			
2014	Limon& Nada	PLATA	1.000.000	<i>Trending topic</i>		
2014	Solvía	PLATA	625.000 visitas	4.529 seguidores		
2014	Burger King	BRONCE				App Móvil 232.855 descargas
2014	Volkswagen	BRONCE		10.000 usuarios nuevos (+36%) 266.000 tuits/ menciones <i>Trending Topic</i> 7h Alcance estimado 30 millones mpresiones. Tasa <i>engagement</i> 31,8% (un 25% por encima media)		

AÑO	CASO	PREMIO	Youtube	Twitter	Facebook	"Otros" RR.SS.
2014	Navidul	Plata-Bajo Ppto			55% nuevos fans (18.500) Impacto <i>post</i> llega a 9,2 millones. 7,5% interacción acción entre usuarios FB. 142,7% ratio <i>engagement</i> fans marca. 41.000 Me gusta en 1 día. Compartido 15.000 veces.	750.000 visionados <i>online</i> total RR.SS. (FB+ TW+ YT)
2014	Cacaolat	Bronce-Bajo Ppto		1.500 tuits	1.500 <i>posts</i> FB compartidos.	
2014	Oxfam Intermon	Oro-Resp.Soc.	245.000 reproducciones	Seguidores +35%. Impacto 1.500 tuits y retuits.	Fans +80%	
2013	Campofrío	ORO	3 Millones 6.000 Me gusta	<i>Trending topic</i>	140.000 impresiones 6.000 Me Gusta 20% fans + 4.000 compartir	
2013	Fanta	ORO	12 Millones	<i>Trending topic</i>		
2013	Durex	ORO			1 millon fans (antes 30.000) 1,7Millones <i>likes, shares</i> y comentarios la 3ª marca en nº fans facebook Nº1 <i>engagement rate</i>	
2013	Nenuco	ORO			20.000 seguidores más	
2013	Aquarius	PLATA	1,2 Millones	<i>Trending topic</i>		
2013	Shandy Cruzcampo	PLATA	500.000	<i>Trending topic</i>		
2013	Pro-Evol. Soccer	PLATA	2,5 Millones			
2013	Sony PlayStation	PLATA	60.000			
2013	Banco Sabadell	BRONCE	1,3 millones en 1 mes	La entidad con más seguidores		640.000 impactos en redes sociales
2013	Gallina Blanca	BRONCE	1 Millón	<i>Trending topic</i>	7.000 fans +	
2013	Calvo	BRONCE				

AÑO	CASO	PREMIO	Youtube	Twitter	Facebook	"Otros" RR.SS.
2013	Suchard	BRONCE	1 millón	1,7 Millones seguidores	Dobló fans 100.000 más	
2013	Kia	Plata-Bajo Ppto	150.000		1,6 Millones visionados	
2012	Banco Sabadell	ORO	1,3 Millones	1,3 Millones impactos potenciales. 1.830 usuarios envían comentarios		
2012	Campofrío	ORO	4 Millones	<i>Trending topic</i>		
2012	Mixta-Mahou/SMig	ORO	7,3 Millones (varios vídeos) 12.000 nuevas suscripciones (+77%)		22.700 fans más 21.600 likes	7.000 nuevos usuarios TUENTI
2012	Atrápalo	PLATA	1,8 Millones	1.650 tuits, impactando a 1,7 millones usuarios	252.000 visitas 32.000 fans más 23.000 compartir <i>spot</i>	
2012	Calvo	PLATA			Fans: + 65%	
2012	Sony-Los Pitufos	PLATA		500.000 tuits sobre el pueblo		
2012	El Corte Ingles	BRONCE			20.000 nuevos fans (+6%)	210 millones impactos
2012	McDonald's	BRONCE		<i>Trending topic</i>		
2012	Cafes La Estrella-Nest	Oro-Bajo Ppto		3.500 menciones	683.000 usuarios impactados	
2012	Mi primer Danone	Plata-Bajo Ppto			Tráfico página fans 231.000 visitas. Nº fans llega hasta los 43.000	978.000 reproducciones vídeo
2011	Mixta-Mahou/SMig	ORO	5,5 Millones visitas al canal patrocinado de Youtube		500 páginas creadas en Facebook fans	
2011	Flex	PLATA		2.243 seguidores	8.000 nuevos fans	2 millones visionados <i>posts</i>
2011	Coca Cola Zero	PLATA	220.000 visitas			TUENTI: la campaña impacta a 11,2 millones. Total visitas vídeo 14 Millones. 1.000 <i>posts</i> generados

AÑO	CASO	PREMIO	Youtube	Twitter	Facebook	"Otros" RR.SS.
2011	BBVA	BRONCE				Total visionados vídeos en 8 meses: 18,5 millones.
2011	ING Direct	BRONCE			10.000 nuevos fans	
2011	Atrápalo	Oro-Bajo Ppto	<i>Tipping point</i> 550 reproducciones 600 comentarios y 2.000 favorito en 1 mes	Se comparte 2.656 veces, audiencia 878.000 usuarios y 1.155.805 impresiones	Compartido 48.000 veces en 30 días. 230.000 visitas y 3.560 comentarios.	
2011	Terra	Oro-Bajo Ppto			8.000 fans	
2011	Bwin	Plata-Bajo Ppto			55.000 participantes (que significa duplicar las apuestas)	
2011	Digital+	Bronce-Bajo Ppto	18.500 reproducciones	300 tuiteros se hacen eco de la historia		Total 400.000 reproducciones vídeos en internet
2011	Medicos Sin Fronteras	Oro-Resp.Soc.	Vídeos reproducidos 565.000 veces.		106.000 fans y 68.000 usuarios aplicación.	150.000 referencias en págs. web, foros y blogs
2010	Pavofrío/ Campofrío	ORO			1.878 fans nuevos	
2010	Estrella Damm	ORO	2.750.000 visitas		137.000 fans	
2010	Mahou	BRONCE				5.881 blogs mencionan la campaña.
2010	Gillette	BRONCE	3 millones visualizaciones vídeo "Fundación..."			
2010	Zapata Inmobilia	Oro-Bajo Ppto	100.000 usuarios		1.000 fans	75.000 visitas blogs
2010	Rodilla	Plata-Bajo Ppto		422 seguidores marca	18.000 fans Social ads visitados 3,4 Millones veces. 10.000 visitas directas	20 bloggers seleccionados generan 217.000 lecturas
2010	Microsoft	Bronce-Bajo Ppto				3.620 posts

AÑO	CASO	PREMIO	Youtube	Twitter	Facebook	"Otros" RR.SS.
2009	Trina	ORO	580.000 <i>views</i> 190 vídeos con versiones personales de los <i>spots</i>			
2009	Bancaja	PLATA	100.000 visitas			
2009	Banco Gallego	BRONCE	600.000 visionados en 1 mes			
2009	Coca cola	BRONCE	Más de 1 Millón visitas Vídeo favorito 1.200 veces.		Se crearon más de 30 grupos, algunos con más de 1.000 fans.	
2008	Calvo	ORO	350.000 reproducciones			
2008	Coca Cola	PLATA	Más de 1 Millón visionados			
2008	PSOE	PLATA	165.800 conexiones			
2008	ING Direct	BRONCE	Se cuelgan 600 vídeos en Youtube.			Visualización vídeo CVs: 152.000 (web+redes)
2008	Renault Megane	BRONCE	910.756 visionados (es decir, 683.067 <i>brand minutes</i>)			
2007	BMW X3	ORO				Máxima viralidad

BÚSQUEDAS, REFERENCIAS, COMENTARIOS Y MENCIONES ONLINE: La presencia de la marca en buscadores *online* o el número de búsquedas realizadas reciben gran parte de menciones como muestra de eficacia. El único buscador citado en los casos es Google (a excepción del caso BMW X3 de 2007 en el que también se incluye mención a 75.900 páginas en Yahoo). El número de entradas o referencias en Google que puede ser considerado un resultado positivo es muy variable pudiéndose considerar cifras de éxito (puesto que se incluyen como muestra de eficacia en los casos) desde 20.000 entradas (caso Aquarius 2006) hasta las cerca de tres millones de búsquedas (declaradas por Campofrío en 2012) pasando por el amplio abanico de cifras intermedias incluidas en la siguiente tabla:

Tabla 67. Número de búsquedas en Google declaradas en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación en los casos (búsquedas, entradas, referencias o menciones en Google). Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PREMIO	BÚSQUEDAS GOOGLE
2014	Banco Sabadell	ORO	Búsquedas 251.000 resultados
2013	Banco Sabadell	BRONCE	160.000 búsquedas Google en 1 mes
2012	Banco Sabadell	ORO	500.000 entradas Google
2012	Campofrío	ORO	2.900.000 búsquedas Google
2012	Fundac. Reina Sofía	Oro-Resp.Soc.	100.000 referencias en Google
2010	Mahou	BRONCE	228.000 entradas Google
2009	Bancaja	PLATA	20.000 menciones Google
2007	BMW X3	ORO	El <i>spot</i> más visto en Google Vision España (381.000 veces). 75.900 páginas en Yahoo. 36.000 en Google.
2006	MTV España	ORO	516.000 referencias en Google a “Amo a Laura” (120.000 hablan de MTV)
2006	Aquarius	ORO	Google: 20.100 entradas Aquarius+Don Justo.

En algunos *case studies* se cita el número de menciones o comentarios generadas/os por la marca o por la campaña en el entorno *online* en general. En este caso, las cifras suelen ser más bajas (salvo alguna excepción, como el caso de Calvo 2013, donde se declaran 3.800.000 comentarios relacionados) y, en ocasiones, en lugar de especificarlas se indica como factor de éxito el porcentaje de crecimiento respecto al periodo de inicio de campaña o la diferencia respecto a un competidor importante.

Tabla 68. Número comentarios y menciones *online* declarados/as en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación escrita en los casos. Fuente: Elaboración propia.

AÑO:	CASO:	PREMIO:	COMENTARIOS/MENCIONES
2014	Campofrío	ORO	50.000 menciones. 91,4% comentarios positivos o neutros
2014	Solvía	PLATA	Menciones +762% vs. inicio campaña
2014	Cacaolat	Bronce-Bajo Ppto	3.000
2013	Calvo	BRONCE	3.800.000 comentarios relacionados
2012	Campofrío	ORO	40.500 comentarios en internet
2012	Atrápalo	PLATA	6.500 comentarios
2011	Mixta-Mahou/San Mig.	ORO	7.000 páginas con contenidos de marca.
2010	Campofrío	PLATA	Multiplica x9 las menciones de la marca en la red. Conversación positiva +22 <i>basic points</i>
2010	McDonald's	BRONCE	144 comentarios
2009	Trina	ORO	1.380 comentarios
2006	Cepsa	PLATA	Menciones Cepsa 4,6 vs. menciones líder categoría 1,8.

OTROS DATOS UTILIZADOS COMO MUESTRA DE ÉXITO ONLINE: Cada caso es distinto, no sólo en función de los objetivos y resultados obtenidos sino también según la persona que se encargue de orientar su explicación y buscar los datos necesarios para evidenciar su eficacia. Por ello, no es extraño encontrar cifras de eficacia correspondientes a elementos concretos, utilizadas en casos puntuales. A modo de ejemplo:

- En cinco casos se habla del número de impresiones conseguidas (Tabla 69).
- En otros cinco, del número de descargas alcanzado (siendo las que alcanzan mayores cifras las descargas de una canción, como en el caso de MTV 2006 “Amo a Laura” o de Estrella Damm 2010 “Tonight”) –Tabla 70-.
- En tres casos la larga permanencia se presenta como un dato de éxito (en 2008, ING Direct declara una duración media de visita de 21 minutos, Flex en 2011 habla de 4 minutos y Coca Cola en su caso de 2009, de 3 minutos y 30 segundos).
- En 7 casos más se citan las cifras de registros conseguidos tanto en la base de datos de la marca como en su web o en su *blog* (Tabla 71).
- En otros 4 casos se indica el ratio de click alcanzado, siendo evidente (aunque no representativo por la pequeña dimensión de la muestra) que dicho porcentaje es progresivamente inferior a lo largo de los años (Tabla 72).
- Por último, únicamente en dos casos se cuantifica monetariamente el (bajo) coste como dato de éxito. En uno de ellos se especifica el coste por *click* (2013, Calvo, 0,19€CPC) y en el otro, el coste por usuario único impactado (2007, BMW X3, 0,06€usuario único impactado).

Tabla 69. Número impresiones *online* declaradas en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación escrita en los casos. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PREMIO	IMPRESIONES
2012	Mi primer Danone	Plata-Bajo Ppto	22 Millones impresiones en la red
2011	Coca Cola Zero	PLATA	19,6 millones impresiones
2010	Turismo Canarias	PLATA	253 millones impr. en los principales mercados
2007	BMW X3	ORO	7.700.000 impresiones
2007	Repsol	PLATA	19.000.000 impresiones internet

Tabla 70. Número de descargas declaradas en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación escrita en los casos. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PREMIO	DESCARGAS
2010	Estrella Damm	ORO	400.000 descargas canción
2009	Bancaja	PLATA	95.200 descargas canción
2008	Calvo	ORO	25.000 descargas del tono (móvil).
2006	MTV España	ORO	3.000.000 descargas videoclip "Amo a Laura"
2006	Maiz Bonduelle	PLATA	Spot descargado 12.000 veces

Tabla 71. Registros ganados gracias a la acción de comunicación en la Base de Datos, Web o Blog de la marca, declarados en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación escrita en los casos (número de nuevos registros y porcentaje de crecimiento vs. año anterior o vs. inicio de campaña). Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PREMIO	REGISTROS
2014	Solvía	PLATA	Contactos/ <i>leads</i> incremento 62% vs. inicio campaña
2012	Atrápalo	PLATA	85.000 nuevos registros web
2012	Nestlé multimarca	PLATA	La BBDD crece en más de 1 millón usuarios
2012	Asics	Bronce-Bajo Ppto	Registros web crece un 13% vs. 2011.
2010	McDonald's	BRONCE	1.546 usuarios registrados <i>blog</i>
2010	Rodilla	Plata-Bajo Ppto	135.000 usuarios registrados
2009	Atrápalo	ORO	80.000 registros

Tabla 72. Ratio de *click* declarado en los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014. Referenciación según indicación escrita en los casos. Fuente: Elaboración propia.

AÑO:	CASO:	PREMIO:	RATIO DE CLICK
2011	Coca Cola Zero	PLATA	% <i>click</i> vídeo anuncio 0,46 (vs. media 0,2)
2010	Rodilla	Plata-Bajo Ppto	57.000 <i>clicks</i> directos <i>site</i> con <i>CTR</i> final del 0,55%. <i>E-mailing</i> usuarios con <i>CTR</i> del 21%.
2008	CajaMadrid	ORO	Ratio <i>click</i> 0,98%
2006	Cepsa	PLATA	Ratio de <i>click</i> con <i>e-spot</i> 1,62% (cuando el 0,7 ya se considera éxito <i>online</i>).

9.3.3 Aprendizajes- Cómo es la comunicación eficaz en función de la medición de la eficacia.

En las páginas anteriores se han podido analizar los principales elementos, fuentes y datos que constituyen un aval de la eficacia de la comunicación. Para dicho análisis se han contemplado los bloques tipificados en dos estudios realizados en base a los premios *IPA Effectiveness Awards* (Binet & Field, 2008); (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner,

2011); (Binet & Field, 2013), coherentes con la clasificación clásica de objetivos, y se ha añadido un bloque adicional correspondiente a los “nuevos” elementos de medición de la eficacia en entorno *online*.

En cada uno de los apartados anteriores se han mostrado, ejemplificado y comparado los resultados obtenidos a través de un detallado análisis que ha conducido a los siguientes aprendizajes:

- La comunicación eficaz impacta de forma notable sobre los resultados de negocio (el 76,4% de los Premios EFI reportan algún efecto “*Very Large*” sobre el negocio). Las variables de negocio principales sobre las que incide son **crecimiento en ventas y adquisición de nuevos clientes** (penetración), seguidos por el crecimiento en *market share* (variable todavía más presente en los casos de la categoría Gran Consumo).
- La comunicación eficaz también produce **notables efectos sobre la marca** (el 83,3% de los Premios EFI reportan algún efecto intermedio/sobre la marca “*Very Large*”). La mejora del conocimiento de marca (*Brand Awareness*), de la autoridad de marca (*Fame*) y de la imagen de marca (*Image*) son las tres variables intermedias que concentran mayor porcentaje de alto crecimiento en los casos de comunicación eficaz.
- Las campañas de **bajo presupuesto alcanzan menor proporción de efectos** sobre el negocio (destacando por encima de la media únicamente en la variable de fidelización) y con ellas es también es más difícil lograr un alto efecto sobre las variables de marca.
- **Existe una clara correlación entre la consecución de altos efectos sobre las variables intermedias (de marca) y la consecución de altos efectos sobre las variables de negocio.** Las campañas que alcanzan grandes resultados en dos o más efectos sobre la marca son las que consiguen mayores resultados sobre el negocio.

- **Cuanto más efectos sobre la marca se logran con una campaña** (*Intermediate Effects*), **mayores posibilidades de alcanzar alto crecimiento en ventas y penetración** (principales variables de los efectos sobre el negocio).
- La comunicación eficaz **genera *publicity***, es decir, genera interés en los medios, quienes difunden información sobre ella de forma gratuita.
- La comunicación eficaz logra también una clara **repercusión en el entorno *online***, ya sea a través de visitas web, de presencia en redes sociales (claras protagonistas de los resultados *online* a partir de 2010, especialmente Youtube – número de visionados-, Facebook –número de fans- y Twitter –*Trending topic*-), de número de referencias en buscadores (Google) y de comentarios o menciones generados por la acción de comunicación en la red.

En base a estos aprendizajes, a continuación se responde a la pregunta que encabeza el presente apartado:

**¿Cómo es la comunicación eficaz
en función de la medición de la eficacia?**

La comunicación reconocidamente eficaz es aquella que logra un crecimiento notorio en ventas y adquisición de nuevos clientes (penetración). Al mismo tiempo, la comunicación eficaz ayuda a mejorar el conocimiento de la marca (*Brand Awareness*), le confiere mayor autoridad (*Fame*) y construye su imagen (*Image*). Ambos bloques de resultados (resultados sobre el negocio y resultados sobre la marca) cuentan con una clara relación entre ellos: Las campañas que alcanzan grandes resultados en dos o más efectos sobre la marca son también las que consiguen mayores resultados sobre el negocio.

La comunicación eficaz, además, genera interés tanto en los medios de comunicación (difusión gratuita de información o *publicity*) como en el usuario final (interacción en entorno *online*, especialmente en redes sociales).

A lo largo del capítulo se ha expuesto de forma cuantificada a través de los resultados obtenidos tras analizar los *case studies* integrantes de los Premios Eficacia entre 2006 y 2014, cómo se mide hoy en día la eficacia de la comunicación, ejemplificando distintas maneras de demostrar dicha eficacia tanto en el ámbito de los resultados sobre el negocio como en el de los resultados psicológicos con efecto sobre la marca. Además, se ha profundizado en la incidencia de la consecución de resultados intermedios (efectos psicológicos sobre la marca como construcción de imagen, generación de *awarenes*, etc.) sobre la obtención de efectos sobre el negocio. En este ámbito, los datos obtenidos muestran una clara interrelación positiva entre ambas áreas de resultados puesto que las campañas que mayores efectos han obtenido sobre las variables de marca son las que han alcanzado mayor proporción de grandes efectos sobre los resultados de venta y consecución de nuevos clientes.

La síntesis de los aprendizajes obtenidos en cada una de las áreas de análisis (comunicación eficaz en función de quién sea su responsable, en función de la estrategia de comunicación utilizada y en función de la medición de la eficacia) ha permitido parametrizar lo que actualmente se considera (y se reconoce) como comunicación eficaz. Sin embargo, no es posible parametrizar *cómo es la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas* basándonos únicamente en la información cuantificada reportada en los casos. Es preciso estudiar cualitativamente el contenido de la comunicación para poder analizar qué campañas se orientan a crear valor de marca y qué resultados de negocio obtienen dichas campañas.

Por ello, tras el análisis ya realizado (en base a información cuantitativa), y tras contrastar la validez y coherencia de los datos obtenidos a través de la comparativa de resultados con las cifras del IPA *DataBANK*, se iniciará una nueva parte de la investigación. La PARTE III. Complementaria a las anteriores. Con mayor foco cualitativo. Orientada a analizar la creación del valor de marca a través de casos reales de comunicación reconocidamente eficaz.

Brevemente... (CAPÍTULO 9)

En este capítulo se muestran las características de la comunicación reconocida como la más eficaz de España durante los últimos años (Premios Eficacia 2006-2014) en función de tres variables: quién es su responsable, cómo es su estrategia de comunicación y cuáles son los resultados que ha obtenido (medición de su eficacia).

A lo largo de más de cien páginas, se han mostrado gráficamente los resultados obtenidos del estudio realizado y, posteriormente, se ha dado respuesta concreta a la pregunta que encabezaba cada uno de los tres apartados incluidos (9.1. Cómo es la comunicación eficaz en función de quién sea su responsable; 9.2. Cómo es la comunicación eficaz en función de la estrategia de comunicación utilizada; 9.3. Cómo es la comunicación eficaz en función de la medición de la eficacia).

A continuación se incluye una tabla-resumen que muestra los principales parámetros de la comunicación reconocidamente eficaz, sus características más destacadas:

PARÁMETROS DE LA COMUNICACIÓN RECONOCIDAMENTE EFICAZ (Premios EFI 2006-2014)

RESPONSABLES

El departamento de cuentas y de planificación estratégica son los principales responsables de la inscripción de los casos (panorámica global del caso).

Cargos mayormente implicados en la realización de campañas eficaces son:

Gestión INTERNA:

1) Dtor. Marketing 39%

2) Dtor. Comunic/publicidad 25%

3) Dtor. Marca 12% (creciente)

3 y 4) Dtor. General/Dtor. Medios/Product Manager 9%

Cargos de responsables entorno online todavía poco presentes

Gestión EXTERNA:

Departamentos de Creación y Cuentas

Departamento de Planificación Estratégica

Online managers

AGENCIAS CON MAYOR PRESENCIA:

McCann

Sra. Rushmore

Contrapunto

DDB

ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ Modelo de influencia	<p>Los MODELOS EMOCIONALES son los más presentes entre las campañas reconocidamente eficaces.</p> <p>More Complex 44% (en el 60% integrado por modelos emocionales: Emotional involvement 67% y Fame 71%) Emotional involvement: 14% Fame: 20% Information: 2% Persuasion: 19% Reinforcement: 1%</p>
Eficacia sobre el NEGOCIO según modelo de influencia	<p>Los MODELOS EMOCIONALES son los que concentran mayor cantidad de grandes efectos sobre resultados de NEGOCIO.</p> <p>More Complex: 50% Emotional involvement: 49% Fame: 52% Information: 11% Persuasion: 38% Reinforcement: 6%</p>
Eficacia sobre la MARCA según modelo de influencia	<p>Los MODELOS EMOCIONALES son los que concentran mayor cantidad de grandes efectos sobre las variables de MARCA.</p> <p>More Complex: 57% Emotional involvement: 57% Fame: 62% Information: 11% Persuasion: 31% Reinforcement: 6%</p>
ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ Estilo creativo	<p>Los estilos creativos más utilizados en las campañas eficaces son el humor, la ficción publicitaria con imagen real y la demostración de producto (los estilos pueden ser complementarios).</p> <p>Product Demo: 34% Live Action: 36% Animation: 4% Testimonial: 7% Humorous: 38% Sexy: 2% Slice of life: 27% Celebrity: 24%</p>
ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ uso de medios de difusión	<p>El promedio canales utilizados últimos 5 años (2010-2014) es de 5. Los casos de comunicación eficaz utilizan TV, publicidad online (display) y, en los últimos cinco años, redes sociales.</p> <p>Presencia de TV: 75% casos Canales online: 80% casos En los últimos 5 años RRSS en el 80% casos y uso móviles en el 15%</p>
Alcanzan altos resultados sobre el NEGOCIO en función del uso de medios	<p>La combinación de canales de publicidad tradicional (TV) y otros canales es la que permite alcanzar grandes efectos sobre el NEGOCIO en mayor proporción. Campañas MULTICANAL.</p> <p>Publicidad tradicional únicamente: 13% Publicidad tradicional y otros canales: 79% Otros canales únicamente: 8%</p>

<p>Alcanzan altos resultados sobre la MARCA en función del uso de medios</p>	<p>La combinación de canales de publicidad tradicional (TV) y otros canales es la que permite alcanzar grandes efectos sobre la MARCA en mayor proporción. Campañas MULTICANAL.</p> <p>Publicidad tradicional únicamente: 12% Publicidad tradicional y otros canales: 78% Otros canales únicamente: 10%</p>
<p>Nº de medios más eficaz</p>	<p>El 92% de las campañas que utilizan un solo medio (TV) logran alcanzar altos efectos sobre el NEGOCIO y sobre la MARCA. La utilización de tres medios parece ser la óptima para lograr resultados sobre la marca.</p> <p>% de campañas que han conseguido impacto en efectos sobre el <u>negocio</u> según cantidad de medios utilizados: 1=92% (TV) 2=86% (generalmente TV+Online) 3=78% 4=82% 5=76%</p> <p>% de campañas que han conseguido impacto en efectos sobre la <u>marca</u> según cantidad de medios utilizados: 1= 92% (TV) 2= 86% (generalmente TV+online) 3= 100% 4= 82% 5=72%</p>
<p>Medio más eficaz para conseguir resultados sobre el NEGOCIO</p>	<p>El medio más eficaz en la consecución de efectos sobre el negocio es la TV.</p> <p>% consecución efectos sobre el negocio Con TV: 84% casos Sin TV: 57% casos</p>
<p>ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ Modelos de integración</p>	<p>La mitad de campañas eficaces son INTEGRADAS y guiadas por la PUBLICIDAD. Se aprecia un crecimiento de las campañas ORQUESTADAS guiadas por la IDEA DE MARCA en los últimos años.</p> <p>No integration: 25% Advertising-led integration: 52% Brand idea-led orchestration: 17% (crece) Participation-led orchestration: 3% (crece)</p>
<p>EFFECTOS SOBRE EL NEGOCIO</p>	<p>Las campañas galardonadas con un Premio EFI cuentan con un ratio de éxito en eficacia sobre el NEGOCIO del 76%</p>

Variables sobre el negocio	<p>El 64% de las campañas reconocidamente eficaces demuestran alcanzar altos crecimientos en dos o más variables sobre el negocio, siendo los principales indicadores el crecimiento en VENTAS y en PENETRACIÓN.</p> <p>0 efectos: 23% 1 efecto: 13% 2 efectos: 30% Más de 3 efectos: 34%</p> <p><u>Por tipología de variables:</u> Crecimiento en ventas: 64% Crecimiento penetración: 55% Market share: 35% Reducción sensibilidad precio: 13% Fidelidad: 12% Beneficio: 13%</p>
EFFECTOS SOBRE LA MARCA	<p>Las campañas galardonadas con un premio EFI cuentan con un ratio de éxito en eficacia sobre la MARCA del 83%</p>
Variables sobre la marca	<p>Los principales indicadores de eficacia sobre la marca son alcanzar un alto crecimiento en awareness, autoridad de marca e imagen de marca.</p> <p>Awareness: 65% Imagen de marca: 46% Diferenciación: 37% Autoridad de marca: 50% Calidad: 13% Compromiso: 19% Credibilidad: 10%</p>
Cruce resultados sobre la MARCA y sobre el NEGOCIO	<p>Cuanto más grandes efectos sobre la marca alcanza una campaña, mayor porcentaje de grandes efectos consigue sobre el negocio (especialmente en ventas y penetración).</p> <p>Nº efectos sobre la marca = % casos con algún Very Large Effect sobre negocio:</p> <p>1 efecto marca= 8% VL efecto negocio 2 efectos marca=20% VL efecto negocio 3 efectos marca = 23% VL efecto negocio 4 efectos marca= 15% VL efecto negocio 5 o + efectos marca= 25% VL efect. negocio</p>
PUBLICITY	<p>La mitad de las campañas reconocidamente eficaces demuestran obtener alto retorno en publicity (49%), mostrando cifras muy variables (entre 64.000 € y 16 millones €).</p> <p>Retorno en publicity superior a 1 Millón € en el 16% de casos.</p>
NUEVOS ELEMENTOS MEDICION	<p>Las campañas eficaces incluyen demostración de eficacia en las acciones realizadas en entrono online a través de distintos elementos de medición para cada punto de contacto (cada día más numerosos).</p> <p>Ejemplos: Nº visitas web en el 30% casos Cifras de éxito en redes sociales en el 62% casos desde 2010.</p>

PARTE III:

**LA CREACIÓN DE VALOR DE MARCA
A TRAVÉS DE COMUNICACIÓN
EFICAZ.**

PARTE III: LA CREACIÓN DE VALOR DE MARCA A TRAVÉS DE COMUNICACIÓN EFICAZ.

10. PLANTEAMIENTO

Las campañas ganadoras de un Premio Eficacia son acciones de comunicación que demuestran haber alcanzado sus objetivos. Todos, absolutamente todos los casos que componen el universo de estudio han sido reconocidos por un jurado profesional (distinto en cada edición) como los principales exponentes anuales de la comunicación eficaz en España. Todos los casos cuentan con datos que avalan de la forma más objetiva y medible posible los resultados obtenidos. Pero, aunque las fuentes e incluso las cifras de éxito reportadas puedan ser a veces similares, de lo que no cabe duda es de que cada caso es distinto.

Se trata de marcas distintas, de categorías distintas, que hablan a públicos distintos, que parten de realidades de mercado distintas, que aplican estrategias distintas, que ofrecen mensajes distintos... y que otorgan un peso a la construcción de marca también distinto.

El análisis en términos cuantitativos realizado hasta el momento sobre los casos premiados no permite una aproximación completa al estudio de cuál es la relación entre la comunicación eficaz y la creación de valor de marca. Todos los casos han sido galardonados por ser eficaces pero no todos ellos se orientan hacia la construcción o fortalecimiento de la marca. Para poder distinguir cuáles han situado el foco de comunicación en la construcción de marca es preciso estudiar cualitativamente cómo han sido las campañas y cuáles han sido los mensajes emitidos por las marcas. Por ello, según se anunciaba al cierre del capítulo anterior, en esta tercera parte se mostraran los resultados obtenidos tras el análisis cualitativo de cada uno de los casos.

Para la realización de esta tercera parte de la investigación se han tenido en cuenta seis aspectos clave. A continuación se detallan dichos aspectos siguiendo la secuencia de pensamiento que ha guiado los pasos del estudio:

1. Concretar el objetivo de estudio: Perfilar qué características tiene la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas y contrastar si las formulaciones teóricas orientadas a guiar la construcción de marcas se reflejan en la práctica profesional actual.
2. Delimitar el universo de investigación: Los casos de comunicación de reconocida eficacia son los integrantes del palmarés de los Premios Eficacia desde que se establecieron las categorías actuales hasta la última edición de dichos premios (de 2006 a 2014).
3. Establecer los criterios del análisis de construcción de marca: Estudio cualitativo de los ocho principios para construir marcas poderosas (incluidos en las partes I y II del trabajo de investigación):
 - Propuesta de marca
 - Identidad de marca
 - Posicionamiento de marca
 - Arquitectura de marca
 - Consistencia de la marca en el tiempo
 - Responsable de la construcción de marca
 - Estrategia de comunicación de la marca
 - Medición de la eficacia de su comunicación
4. Definir las variables de valoración comparativa, es decir, cómo medir el peso que cada campaña eficaz otorga a la construcción de marca: Para definir las variables se han tenido en cuenta las dos herramientas clave de valoración expuestas en capítulos anteriores:
 - Los factores de valoración de la fortaleza de la marca definidos por Interbrand, principal fuente de autoridad en el ámbito de valoración de marcas (más información en el apartado 3.2.):

Tabla 73. Criterios Interbrand para la valoración de la fortaleza de marca. Fuente: *Interbrand*¹⁶⁷.

Factores Internos	Factores Externos
Claridad	Relevancia
Compromiso	Autenticidad
Capacidad de respuesta	Diferenciación
Protección	Consistencia
	Presencia
	Entendimiento

- Los factores de valoración de la gestión de la marca establecidos por Keller, Apéria y Georgston (2012) en la herramienta *The Brand Report Card*, creada por Keller en el año 2000, (más información en el apartado 4.7.):

Tabla 74. *The Brand Report Card* (elementos de valoración de marca simplificados). Fuente: Keller, K. (2000). *The brand report card*. *Harvard Business Review*, 78(1), 147-158. Elementos de valoración simplificados: Elaboración propia.

<i>The Brand Report Card</i> (elementos de valoración simplificados)	
1. Significado de la marca para los consumidores y conocimiento de los consumidores.	6. Estrategia de precio basada en percepción de valor de la marca por parte del consumidor.
2. Posicionamiento de marca. Puntos de diferenciación.	7. Adecuación de la imagen y personalidad de marca (credibilidad, confianza, agrado).
3. Encaje de los beneficios que ofrece la marca a las necesidades de los consumidores.	8. Innovación y relevancia de la marca (ofrecer soluciones a los consumidores, estar al día).
4. Adecuación de los elementos de identidad de marca y estrategias <i>push/pull</i> empleadas.	9. Jerarquía de marca y <i>portfolio</i> .
5. Integración de las acciones de comunicación (comunicación de la marca con una sola voz).	10. Medición de marca (<i>tracking</i> de salud de marca, monitorización equity de marca).

Tras estudiar en profundidad la estructura de los *case studies* galardonados por su eficacia (todos ellos con los mismos apartados, puesto que se definen en las bases de participación al certamen), se comprobó que sí era posible analizar la incidencia de las variables de la *Brand Report Card* sobre cada una de las campañas (con excepción de la variable de precio y de la de jerarquía de marca, por ser información no incluida en la gran mayoría de los casos). Además, se comprobó que los principales factores de valoración de fortaleza de marca definidos por Interbrand quedaban también integrados en las variables de la *Brand Report Card* (a excepción

¹⁶⁷ *Interbrand*. (5 de Diciembre de 2013). Obtenido de Mejores marcas españolas 2013, informe pdf completo: <http://live.anuncios.com/anunciantes/noticia/1078993014311/movistar-repite-al-frente-ranking.1.html>.

de dos factores internos, el compromiso empresarial con la marca y la protección legal de la marca). Fruto del estudio de ambas herramientas de valoración se definió como base para medir el peso que cada campaña otorga a la construcción de marca la *Brand Report Card*. A continuación se esquematizan las fuentes de información para puntuar (del 0 al 10) cada una de las variables de la *Brand Report Card* y dónde se engloban dentro de ella las variables (“factores”) de Interbrand.

Tabla 75. Variables *Brand Report Card* utilizadas en el estudio de los Premios Eficacia 2006-2014, indicando la fuente de obtención de información sobre cada variable en los *case study* e inclusión de las principales variables Interbrand para la valoración de la fortaleza de marca. Fuente: Elaboración propia.

PRINCIPAL FUENTE DE INFORMACIÓN (estructura caso EFI)	THE BRAND REPORT CARD (variables de valoración de marca aplicadas a los casos EFI)	FACTORES INTERBRAND INCLUIDOS
Situación de partida Reto y Objetivos Decisiones estratégicas	1. Significado de la marca para los consumidores y conocimiento de los consumidores. 2. Posicionamiento de marca. Puntos de diferenciación. 3. Encaje de los beneficios que ofrece la marca a las necesidades de los consumidores.	Relevancia Claridad Capacidad de respuesta Diferenciación
Ejecución	4. Adecuación de los elementos de identidad de marca y estrategias <i>push/pull</i> empleadas. 5. Integración de las acciones de comunicación (comunicación de la marca con una sola voz).	Relevancia Diferenciación Consistencia
Resultados/ Efectos en las personas	6. Adecuación de la imagen y personalidad de marca (credibilidad, confianza, agrado). 7. Innovación y relevancia de la marca (ofrecer soluciones a los consumidores, estar al día). 8. Medición de marca (<i>tracking</i> de salud de marca, monitorización equity de marca).	Autenticidad Relevancia Presencia Entendimiento
No incluido: Resultados/ Efectos en el negocio	No incluido: - Estrategia de precio - Jerarquía de marca	No incluido: - Compromiso empresa - Protección legal marca

- Definir la muestra de casos con mayor orientación a construcción de marcas poderosas: Tras la evaluación de la totalidad de los casos a través de la *Brand Report Card*, segregación del 20% con mayor puntuación global en construcción de marca (*Best Brand Report Card* o *Best BRC*).

Tabla 76. Los 30 casos que obtienen mayor puntuación en las variables de construcción de marca entre todos los casos EFI 2006-2014 (20% *Best BRC* entre el universo de investigación). Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PREMIO	VALOR BRC
2014	Banco Sabadell	ORO	9,75
2014	Campofrío	ORO	9,38
2014	Solvía	PLATA	8,50
2014	Volkswagen	BRONCE	9,50
2014	Direct Seguros	BRONCE	8,50
2013	Banco Sabadell	BRONCE	9,50
2013	Campofrío	ORO	9,00
2013	Fanta	ORO	8,63
2013	Aquarius	PLATA	8,50
2012	Banco Sabadell	ORO	9,50
2012	Nestlé multimarca	PLATA	8,88
2012	Campofrío	ORO	9,00
2012	Calvo	PLATA	8,63
2011	Ikea	ORO	9,38
2011	Cruzcampo	PLATA	9,38
2011	Medicos S/Front	Oro-Resp. Soc.	9,88
2011	Movistar	ORO	8,50
2011	Orange	BRONCE	8,50
2010	Pavofrío/Campofrío	ORO	9,13
2010	Campofrío	PLATA	8,63
2010	McDonald's	BRONCE	8,50
2009	Coca cola	BRONCE	9,63
2009	Telefónica	PLATA	8,50
2009	Ikea	ORO	9,38
2007	Durex	ORO	9,50
2007	BMW X3	ORO	9,00
2007	Fujitsu	BRONCE	9,25
2007	Repsol	PLATA	8,63
2006	MTV España	ORO	9,25
2006	Aquarius	ORO	9,25

6. Comparar las características de la comunicación eficaz en la muestra de casos *Best BRC* (los que mayormente contemplan las variables de construcción de marca) respecto al universo total de estudio (los 144 *case studies* totales) o respecto al resto de casos (exceptuando el 20% de casos *Best BRC*, es decir, respecto al 80% restante) en cada uno de los ocho principios para construir marcas poderosas.

Por último, al finalizar el análisis comparativo se enumeran los aprendizajes obtenidos con la investigación.

Según lo establecido en el apartado 0.2. (Estructura y partes del trabajo de investigación), en esta tercera parte se tratará de parametrizar cómo son las campañas eficaces más orientadas a la construcción de marca y cuáles son los resultados que obtienen (por los que han sido galardonadas con un Premio Eficacia) con el fin de poder dar respuesta a las hipótesis planteadas en el apartado 0.1. El esquema de la investigación incluido al inicio de esta tesis (Figura 01) resume de forma visual la crucial importancia de esta tercera parte del proyecto puesto que poder dar respuesta a la pregunta que en ella se plantea ha sido el motor del estudio de las dos partes anteriores y la fuente principal de la que se extraerán las conclusiones finales.

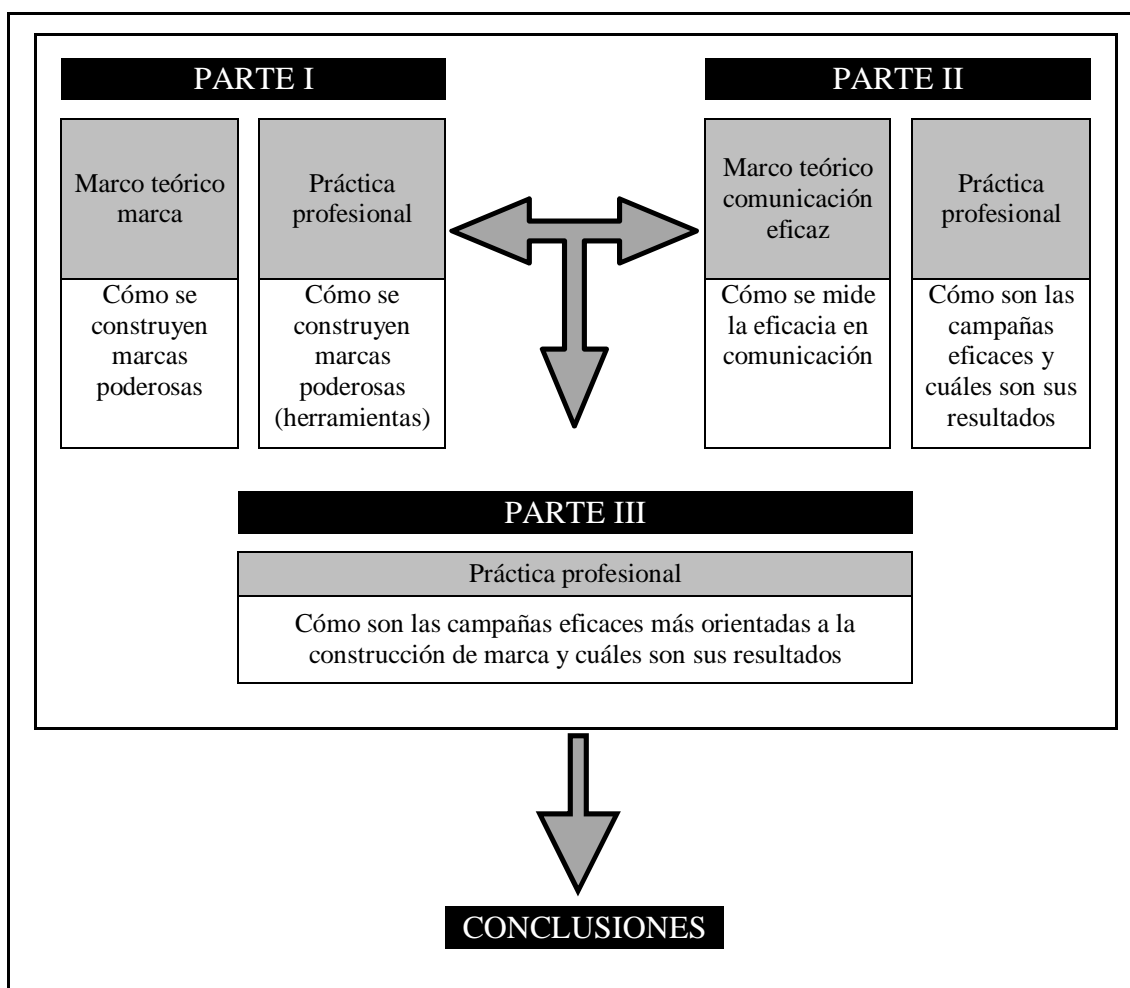


Figura 01 (Recuerdo). Esquema del trabajo de investigación. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla la estructura del siguiente capítulo (Capítulo 11), que dará paso al cierre de este trabajo de investigación (Capítulo 12: Conclusiones).

11. Cómo es la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas

- 11.1. Comparativa eficacia de la comunicación en campañas *Best BRC* vs. resto de casos.
 - 11.1.1. *Best BRC* vs. resto de casos según propuesta de marca
 - 11.1.2. *Best BRC* vs. resto según identidad y posicionamiento de marca
 - 11.1.3. *Best BRC* vs. resto según arquitectura de marca y consistencia en el tiempo
 - 11.1.4. *Best BRC* vs. resto según responsable de la construcción de marca
 - 11.1.5. *Best BRC* vs. resto según estrategia de comunicación
 - 11.1.6. *Best BRC* vs. resto según medición de la eficacia de la comunicación
- 11.2. Aprendizajes- Cómo es la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas

11. CÓMO ES LA COMUNICACIÓN EFICAZ QUE AYUDA A CONSTRUIR MARCAS PODEROSAS.

El título del presente capítulo supone un gran riesgo. Por un lado, puede resultar altamente atractivo, puesto que construir marcas poderosas es cada vez más fundamental para asegurar un futuro a la empresa que las regenta y hacerlo a través de comunicación eficaz (entendiendo que ésta está mayoritariamente vinculada a incremento de penetración y ventas) es imprescindible para sobrevivir en el mercado (especialmente en una época de crisis como la vivida en los últimos años). Por otro lado, por el mismo motivo, el título puede generar cierto rechazo inicial. ¿Alguien puede proclamar haber encontrado el “Santo Grial” de la comunicación persuasiva?

Asumiendo dicho riesgo, el trabajo de investigación ha buscado en todo momento (y especialmente en este capítulo) los anclajes más objetivos posibles. Por ello, según se detallaba en el capítulo anterior (planteamiento de la PARTE III de la investigación), con el fin de poder analizar comparativamente la comunicación orientada a la construcción de marcas poderosas (comunicación con foco estratégico de marca) respecto a la comunicación que combina la estrategia con la táctica o la plenamente táctica orientada a producto, se ha utilizado la herramienta definida por Keller, Apéria y Georgston como *The Brand Report Card* (2012).

Las acciones de comunicación que obtienen mayor puntuación en la *Brand Report Card (Best BRC)* puede asumirse que son las que muestran mayor foco hacia la marca, las que más se orientan hacia la construcción de marcas poderosas. Dichas campañas son las que se han tomado como muestra de comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas. En los apartados siguientes se estudiarán pormenorizada y comparadamente sus características.

11.1. Comparativa de la eficacia en comunicación de las campañas *Best Brand Report Card* vs. resto de casos.

Las campañas que han obtenido mayor puntuación en la valoración *Brand Report Card* muestran tener unas características algo distintas al resto de campañas eficaces. A lo largo del presente apartado se analizarán dichas características siguiendo el orden de cada uno de los ocho principios esenciales para construir marcas poderosas delimitados en la primera parte del trabajo de investigación (Stobart, 1994); (Aaker D. , 1995); (Keller, 2000); (Davis J. , 2010); (Aaker & Álvarez del Blanco, 2014); (Hollis, 2013); (TNS, 2014). Por último, en el apartado de medición, se estudiarán también los resultados de eficacia de comunicación alcanzados por esta muestra respecto a los conseguidos por el resto de campañas eficaces.

11.1.1. *Best BRC* vs. resto de casos según propuesta de marca

El primer principio para construir marcas poderosas establece la importancia de contar con una propuesta de marca. Según lo expuesto y referenciado en el apartado 4.2., la reputación de las marcas valiosas se construye sobre promesas que tienen una “propuesta superior”. Propuestas que van más allá del producto y de la categoría, que sostienen un ideal humano universal. Además, una sólida propuesta de marca debe ser motivante, significativa y apropiable, siendo dos características fundamentales su diferenciación y la memorabilidad de su comunicación. Estos rasgos diferenciales son los que describen la propuesta única de valor o la propuesta de marca desde el ámbito de la literatura académica y algunas herramientas como el *Big IdeaL* de Ogilvy (expuesta a modo de ejemplo en el apartado correspondiente) ayudan a la construcción de la propuesta de marca desde el ámbito de la práctica profesional. De este modo, se puede considerar que un caso de comunicación eficaz sí cuenta con propuesta de marca cuando se cumplen las características anteriormente expuestas, es decir:

Un caso SÍ cuenta con propuesta de marca cuando transmite un mensaje que:

- Va más allá del producto o de la categoría, sostiene un ideal humano
- Motivante, significativo y apropiable
- Diferenciado del resto de mensajes de la categoría
- Transmitido a través de comunicación memorable

- Con posibilidad de ser redactado como *Big IdeaL*

Algunos ejemplos:

Tabla 77. Ejemplos de campañas ganadoras de un Premio EFI en las últimas dos ediciones que sostienen una propuesta de marca y posible redacción de dicha propuesta siguiendo la estructura del *Big IdeaL* de Ogilvy. Fuente: Elaboración propia.

AÑO	CASO	PREMIO	Propuesta Marca	Posible redacción <i>Big IdeaL</i>
2014	Banco Sabadell	ORO	Conversaciones sobre el futuro (desde 2011)	El mundo sería un lugar mejor si se diera mayor valor a las conversaciones entre personas
2014	Campofrío	ORO	Rendir homenaje al "Orgullo de lo nuestro"/ Que nada ni nadie nos quite nuestra manera de disfrutar de la vida (desde 2012)	El mundo sería un lugar mejor si valoráramos quién somos y lo que tenemos
2014	Solvía	PLATA	Hacer sencillo lo complicado tiene valor	El mundo sería un lugar mejor si las cosas fueran más fáciles.
2013	Fanta	ORO	Si te aburren mándales a tomar Fanta y diviértete	El mundo sería un lugar mejor si pudiéramos eliminar todo lo aburrido
2013	Aquarius	PLATA	El ser humano es extraordinario	El mundo sería un lugar mejor si valoráramos más a las personas

Las investigaciones realizadas sobre la base de datos IPA *DataBANK*, al contar únicamente con parámetros cuantitativos no permiten analizar la presencia de propuesta de marca en los casos inscritos en los IPA *Effectiveness Awards*. En cambio, en el estudio realizado en base a los Premios Eficacia 2006-2014, al haberse realizado *ad-hoc* para la presente investigación, la propuesta de marca sí ha sido motivo de estudio tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

El análisis realizado sobre los 144 casos galardonados con un premio a la eficacia en comunicación comercial o responsabilidad social entre 2006 y 2014 indica que el 60% de casos cuentan con propuesta de marca. Es interesante observar que en la muestra de casos *Best BRC* dicho porcentaje alcanza el 90% mientras que en el resto se sitúa en el 52%. Es decir, los casos que mayor puntuación obtienen en la plantilla *Brand Report Card* sí cuentan con una clara propuesta de marca.

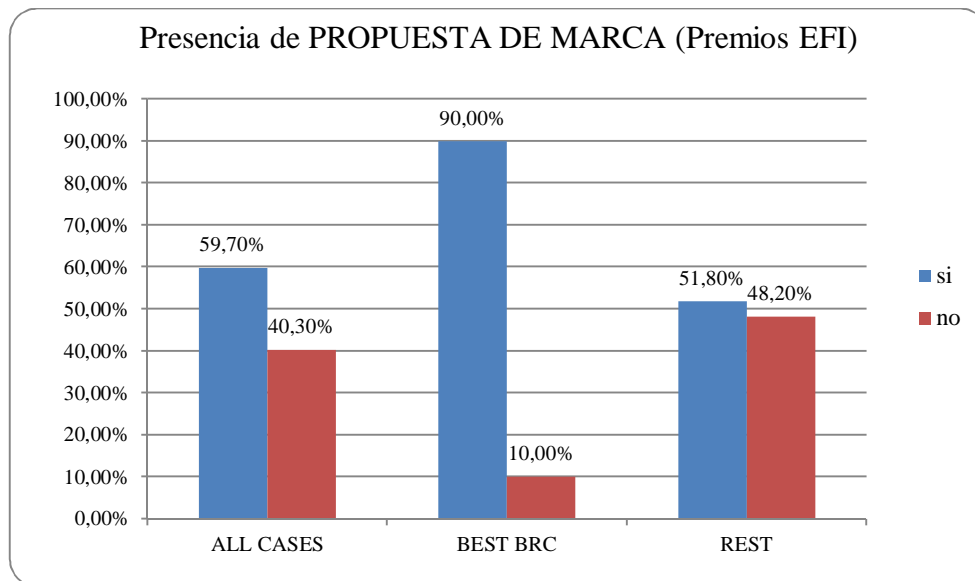


Figura 165. Presencia de propuesta de marca en la totalidad de los casos EFI (*All Cases*), en los casos *BEST BRC* y en el resto de casos (*Rest*). Premios Eficacia 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

11.1.2. Best BRC vs. resto según identidad de marca

En el apartado 4.3 de la PARTE I, tras analizar el concepto de identidad de marca se concluía que:

“La identidad de marca va mucho más allá de sus elementos de diferenciación externos, representa el corazón de la marca, su contenido, su esencia. Debe ser, por supuesto, coherente con la propuesta de marca pero mientras que esta última es una necesidad que ha cobrado fuerza en los últimos años, la identidad de marca ha mantenido su gran importancia desde el nacimiento del término, hace ya cerca de 40 años. Por ello es normal que distintos teóricos de la comunicación, académicos, empresas anunciantes y agencias de publicidad hayan volcado sus esfuerzos a lo largo del tiempo buscando herramientas para guiar el proceso de creación de la identidad de marca (y/o de esencia de marca)” (Pág. 131).

Posteriormente se analizaban comparativamente cinco herramientas de planificación estratégica orientadas a ayudar metodológicamente durante el proceso de creación de identidad de marca, procedentes de distintas organizaciones empresariales (agencias de publicidad, empresas anunciantes o consultoras de comunicación). Como cierre de dicho apartado, en un cuadro comparativo entre las herramientas expuestas, podía apreciarse que prácticamente en su totalidad había cinco elementos principales de análisis estratégico:

- **Atributos:** Características ciertas y tangibles de la marca o producto.
- **Beneficios:** Principales beneficios racionales que el uso o consumo de la marca o producto aportan (o desean aportar) al consumidor.
- **Valores:** Principales beneficios emocionales que el uso o consumo de la marca o producto aportan (o desean aportar) al consumidor.
- **Personalidad:** Características no tangibles de la marca tales como su tono, rasgos de personalidad (si la marca fuera una persona sería...), sistema de valores, etc.
- **Esencia:** Concepto principal que sostiene la marca, idea de marca diferenciadora.

Al igual que se comentaba en el apartado anterior (11.1.1.), las investigaciones realizadas sobre la base de datos IPA *DataBANK*, al contar únicamente con parámetros cuantitativos no permiten analizar el peso de cada uno de estos elementos ni el posicionamiento de marca en los casos inscritos en los IPA *Effectiveness Awards*. En cambio, a pesar de que tampoco ha sido posible estudiar el posicionamiento de marca en los Premios Eficacia (puesto que no se incluyen datos suficientemente representativos sobre la competencia de cada marca/producto sujeto de la acción de comunicación eficaz), sí ha sido posible analizar en la investigación *ad-hoc* realizada en base a estos premios, cómo se han priorizado cada uno de los cinco elementos principales en la creación de la identidad de marca. Es decir, en el análisis cualitativo realizado a partir de la lectura completa de cada uno de los casos, se ha estudiado cuántos de ellos (y cuáles) hacían pivotar su comunicación sobre atributos de la marca, sobre sus beneficios, sobre sus valores, cuántos se basaban en la personalidad de la marca y cuántos impulsaban directamente su concepto indisociable, su esencia.

La investigación realizada ha contemplado la totalidad de los casos. Posteriormente, se ha analizado de forma separada la muestra *Best BRC*, obteniéndose la siguiente información:

- Las campañas integrantes de la totalidad de la muestra han utilizado en su comunicación en porcentaje similar elementos de personalidad de marca

(46%), han comunicado los beneficios que ofrece la marca/producto (45%) y han transmitido la esencia de la marca (43%). La comunicación centrada en valores o atributos representa un porcentaje algo inferior (36% y 34% respectivamente). Dichos elementos pueden utilizarse de forma conjunta, es decir, no son excluyentes entre sí. De hecho, la mayoría de campañas se enfocan hacia dos o tres de ellos.

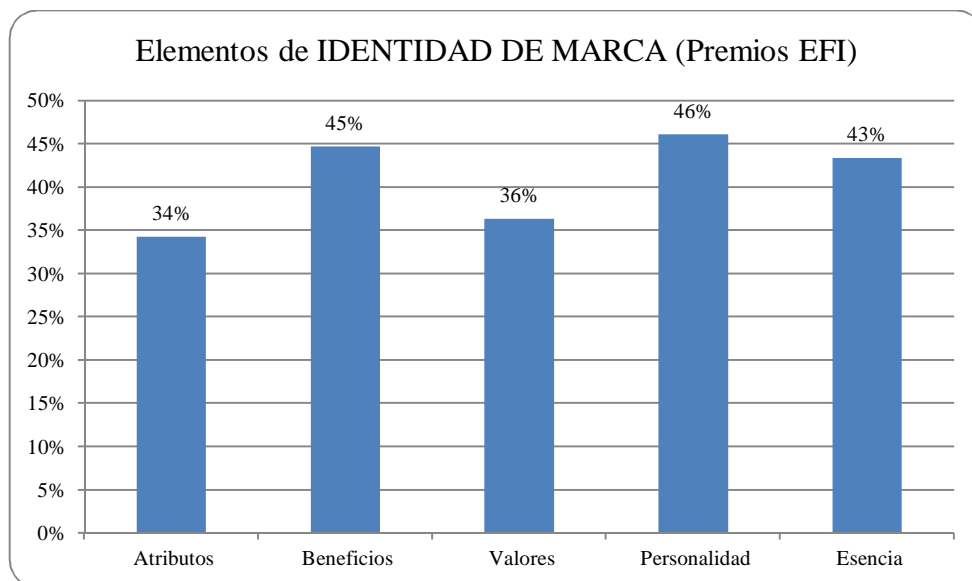


Figura 166. Uso de elementos de identidad de marca en los casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

- Según la tipología de premio, es interesante observar que los máximos galardones (premios oro en comunicación comercial) cuentan con mucha mayor proporción de campañas basadas en la personalidad de la marca que el resto (73%) y sus equivalentes en la categoría de bajo presupuesto, mayor proporción de acciones de comunicación basadas en valores que aporta la marca o producto al consumidor (63%), porcentaje sólo superado por la categoría de responsabilidad social, donde la comunicación basada en valores representa el 78% de la totalidad. En el polo opuesto a los elementos de vinculación emocional se encuentran las campañas basadas en atributos, donde destacan las galardonadas con el premio menor, bronce en la categoría de bajo presupuesto, con un 71%. También es interesante observar cómo la transmisión de la esencia de marca a través de la comunicación es más utilizada por las campañas merecedoras del premio principal, oro en

comunicación comercial (57%) y las galardonadas en la categoría de responsabilidad social (56%).

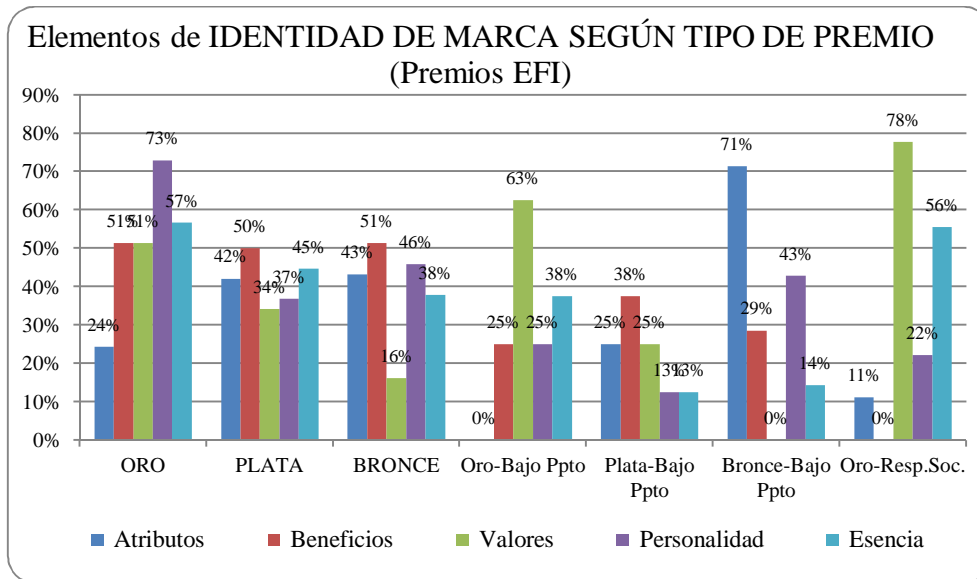


Figura 167. Uso de elementos de identidad de marca en los casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014 según tipología de premio recibido. Fuente: Elaboración propia.

- El estudio evolutivo del uso de elementos de identidad de marca a lo largo de los años parece mostrar que la transmisión de la esencia de marca en la comunicación de las campañas reconocidamente eficaces adquiere progresiva fuerza, al igual que la comunicación basada en valores. Las campañas que utilizan los beneficios y la personalidad de marca como eje de comunicación no muestran una tendencia clara ni ascendente ni descendente. Por último, las campañas centradas en atributos sí parecen indicar una progresiva pérdida de presencia entre las campañas eficaces.

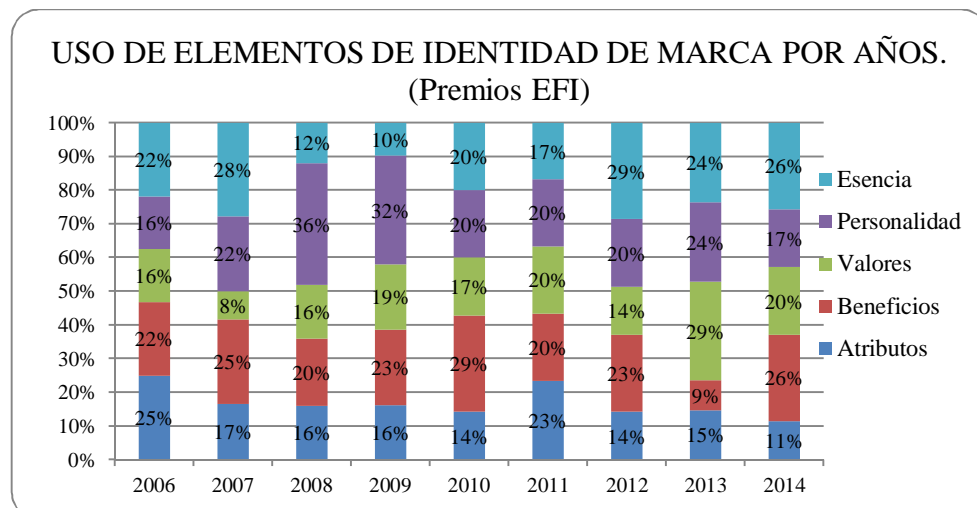


Figura 168. Evolución anual del uso de elementos de identidad de marca en los casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

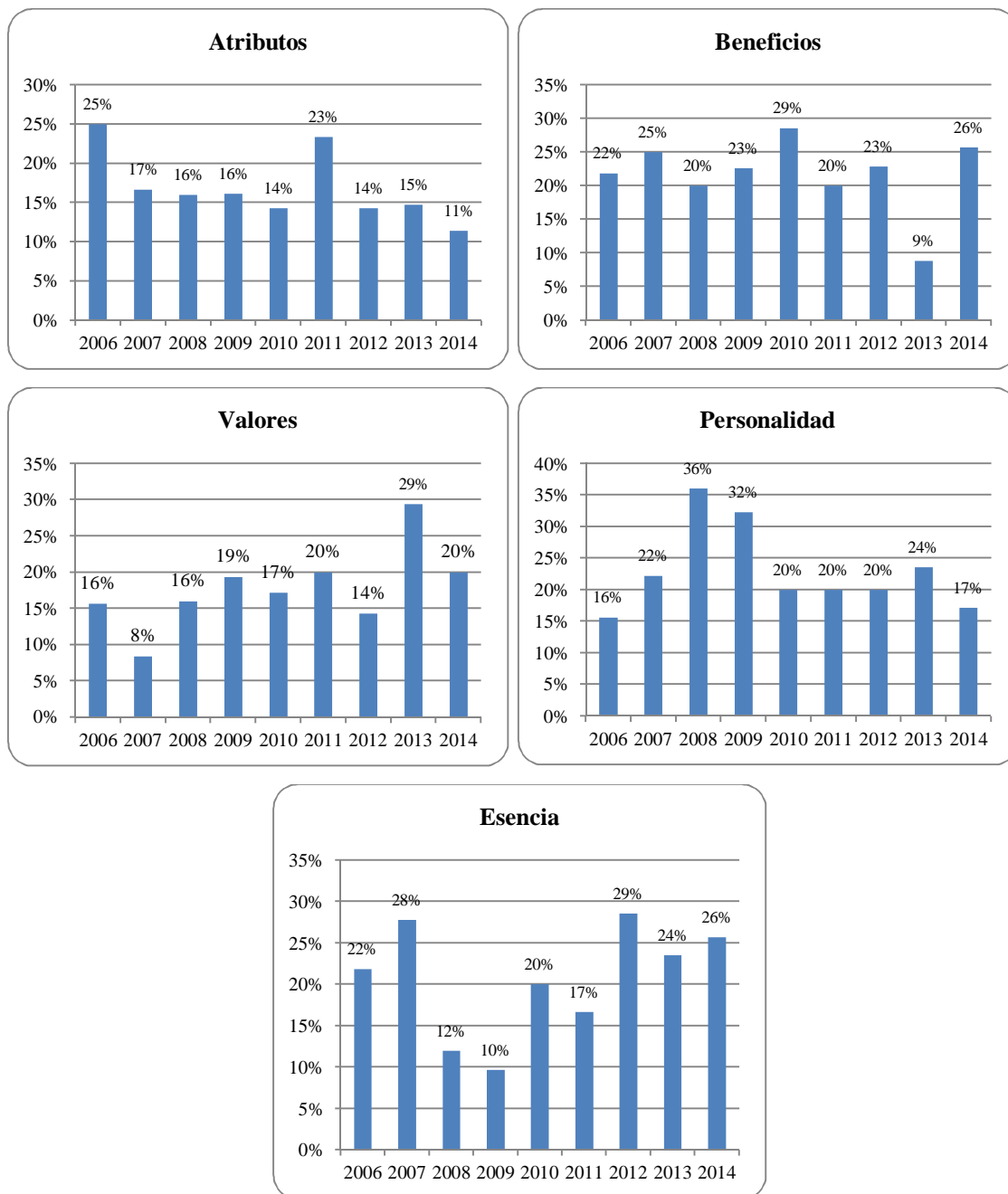


Figura 169, Figura 170, Figura 171, Figura 172, Figura 173. Evolución anual del uso de Atributos (gráfico superior izquierdo)/ Beneficios (gráfico superior derecho)/ Valores (gráfico intermedio izquierdo)/ Personalidad (gráfico intermedio derecho) y Esencia de marca (gráfico inferior) en los casos galardonados con un premio a la eficacia entre 2006 y 2014. Fuente: Elaboración propia.

- En los casos que mayor puntuación obtienen en las variables de construcción de marca, es decir, en los casos *Best BRC*, las proporciones en el uso de elementos de identidad de marca son claramente diferenciadas a las de la muestra total. La transmisión de la esencia de marca y aportación de valores

para el consumidor dobla en presencia al resto de casos (Esencia de marca: 80% en *Best BRC* vs. 34% en el resto de casos; Valores: 63% en *Best BRC* vs. 29% en el resto). La Personalidad de marca es un eje principal de comunicación en el 70% de los casos *Best BRC* mientras que en el resto de casos sólo lo es en un 40%. Los Beneficios funcionales del producto también están presentes en un porcentaje algo superior en los casos *Best BRC* (50% vs. 43% en el resto de casos). Un último dato claramente representativo es la menor proporción de campañas que utilizan como uno de los ejes de comunicación los Atributos de producto entre la muestra *Best BRC*, prácticamente la mitad que en el resto de casos (uso de atributos de marca/producto como uno de los ejes principales de comunicación en casos *Best BRC* 20% vs. 38% en el resto de casos).

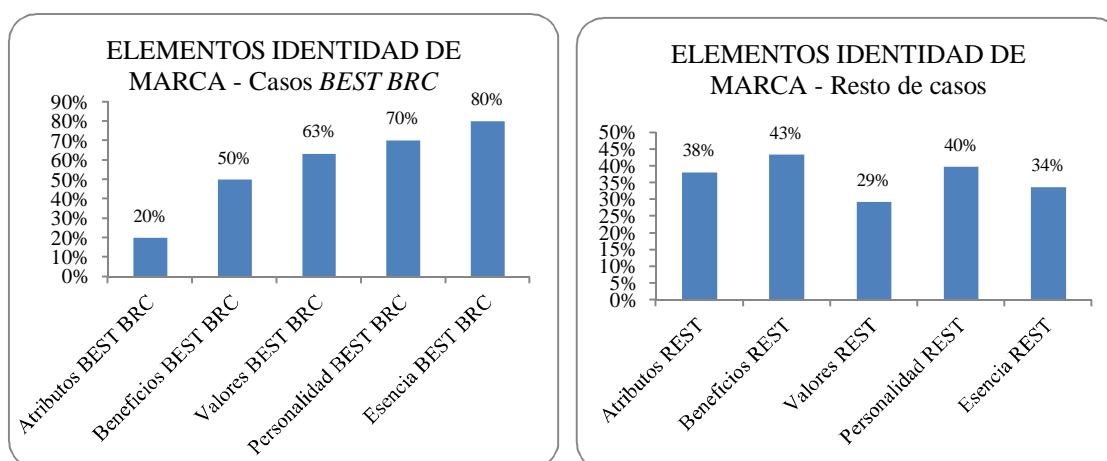


Figura 174 y Figura 175. Uso de elementos de identidad de marca en la muestra de casos *Best BRC* (izquierda) y en el resto de casos (derecha). Premios EFI 2006-2014. Fuente: Elaboración propia.

11.1.3. *Best BRC* vs. resto según Arquitectura de marca y consistencia en el tiempo

La creación de una correcta arquitectura de marca y la consistencia de la marca en el tiempo son los últimos dos principios esenciales para la construcción de marcas poderosas incluidos en el capítulo 4 (principios conceptuales de la marca). En estos dos principios es difícil vincular el marco académico con la *praxis* profesional a través del estudio de casos galardonados con Premios Eficacia porque dichos *case studies* están redactados con el enfoque adecuado a la participación en un certamen que valora la

eficacia de una acción de comunicación concreta. Es decir, la lectura, estudio y análisis de toda la información incluida en un *case study* donde se explica una acción de comunicación concreta, no permite poder evaluar globalmente la arquitectura de toda una marca puesto que, en la mayoría de ocasiones, la acción de comunicación únicamente hace referencia a una parte integrante de dicha arquitectura, bien sea ésta una marca corporativa o una marca de producto, de identidad validada o una submarca (según definiciones incluidas en el apartado 4.5.3). A pesar de ello, lo que sí es posible estudiar a través de la lectura de los casos es el momento en el que se encuentra un producto de una marca en su ciclo de vida cuando se realiza la acción de comunicación, pudiéndose diferenciar entre:

- Nuevo producto (tanto si es una nueva referencia de una marca consolidada como si se trata de una nueva marca).
- Producto de siempre (cuando quien firma la acción de comunicación es una marca o un producto de una marca que ya existe en el mercado y que cuenta con comunicación previa como mínimo durante dos años anteriores).
- Gama de productos (cuando la acción de comunicación incluye varios productos de una misma marca o de una misma compañía y todos ellos ya contaban con una existencia previa en el mercado de como mínimo dos años).

De forma relacionada con el ciclo de vida del producto, también es posible analizar la tipología de comunicación en función de éste. Es decir, diferenciar cuándo se trata de una campaña de lanzamiento o cuándo un *case study* explica una acción de comunicación orientada a reforzar la marca a través de acciones que transmitan su significado a los consumidores de forma consistente o a revitalizarla apoyando sus valores (según definiciones incluidas en el apartado 4.5), considerándose en ambos casos, una acción de comunicación de mantenimiento.

Teniendo en cuenta las dos tipologías de variables citadas, el estudio de los casos que han obtenido un premio a la eficacia entre 2006 y 2014 indica que la gran mayoría de campañas galardonadas han alcanzado resultados eficaces a través de realizar nuevas acciones de comunicación para productos ya existentes (67%). Sólo en un 28% de los

casos la comunicación se orientaba a dar a conocer un nuevo producto y en un escaso 5% se trataba de comunicación para una gama de productos.

Al dividir la muestra entre los casos con mayor puntuación en la *Brand Report Card* (casos *Best BRC*) y el resto, la presencia de campañas eficaces sostenidas sobre un producto de siempre adquiere aún mayor porcentaje, superando las tres cuartas partes en esta muestra (76%). Consecuentemente, en los casos *Best BRC* hay una proporción mucho menor de campañas firmadas por productos nuevos, concretamente la mitad (foco en nuevos productos en casos *Best BRC*, 16% vs. 31% en el resto de casos).

El estudio de la tipología de comunicación en función del momento en el ciclo de vida del producto apoya las mismas cifras, observándose en los casos *Best BRC* un porcentaje de lanzamientos mucho menor que en el resto de los casos de campañas eficaces, menos de la mitad, con únicamente un 13% vs. el 29% del resto. Este dato indica claramente que las campañas con mayores puntuaciones en la *Brand Report Card* se orientan prácticamente en su totalidad a reforzar o revitalizar una marca, es decir, contribuyen a su mantenimiento a través de la comunicación de forma todavía más acusada a la del resto de casos galardonados con premios a la eficacia (87% *Best BRC* vs. 71% resto). A continuación se incluyen tres gráficos (Figuras 176, 177 y 178) que resumen los principales datos aportados de forma clara y visual.

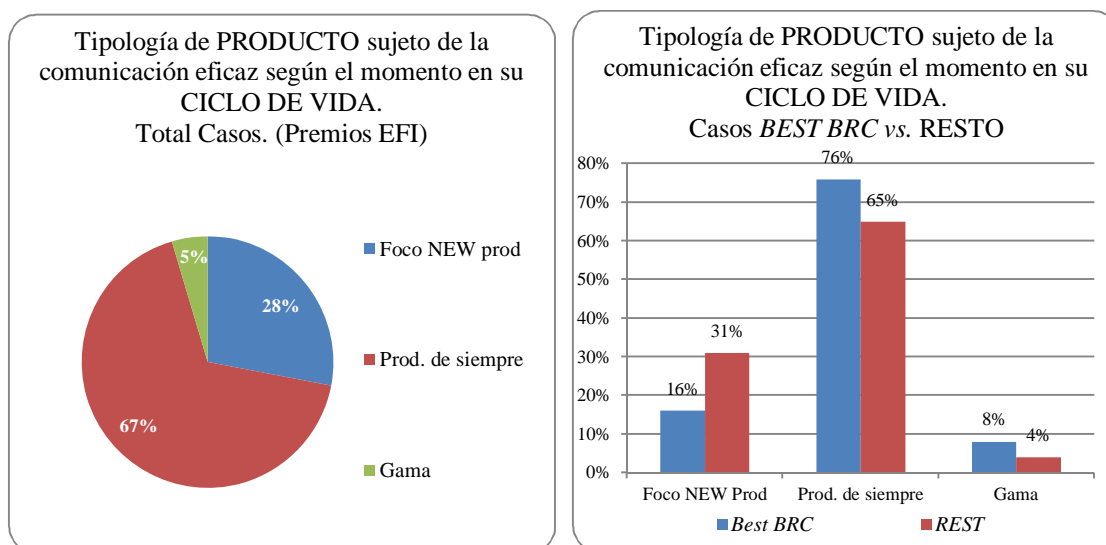


Figura 176 y Figura 177. Tipología de producto sujeto de la comunicación eficaz según el momento en su ciclo de vida. Total muestra (izquierda) y comparativa casos *Best BRC* vs. Resto (derecha). Fuente: Elaboración propia.

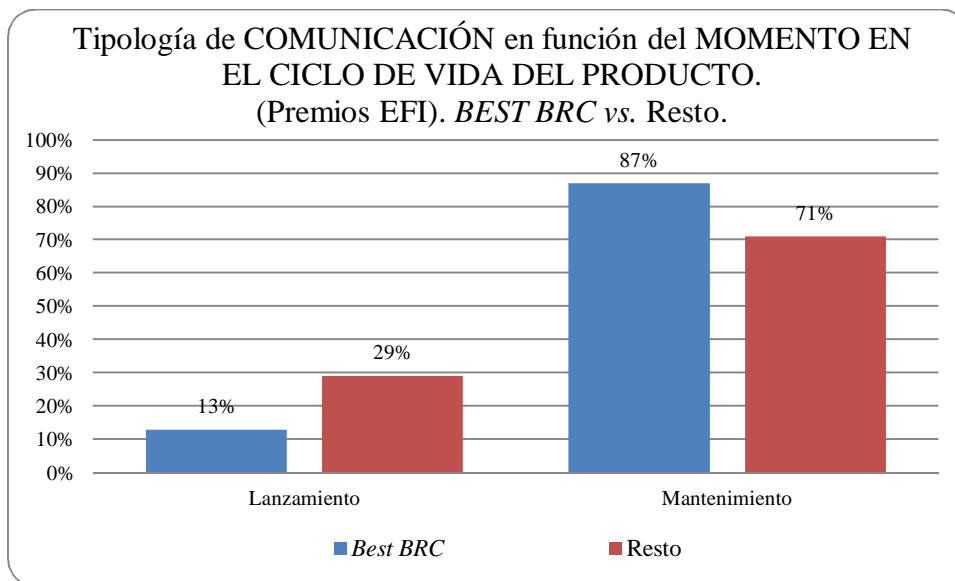


Figura 178. Tipología de comunicación en función del momento en el ciclo de vida del producto. Comparativa casos *Best BRC* vs. Resto. Fuente: Elaboración propia.

11.1.4. *Best BRC* vs. resto según responsable de la construcción de marca

Los casos que obtienen mayor puntuación en la *Brand Report Card* cuentan con características diferenciales también en relación a la identificación de quién ha sido el equipo responsable de llevar a cabo la comunicación y quién ha inscrito (y redactado) el caso que ha sido galardonado con un premio a la eficacia. A continuación se enumeran los elementos más destacables de dicha diferenciación siguiendo el mismo orden establecido en el Capítulo 9 para facilitar la comprensión comparativa.

- Inscripción según gestión interna o externa de la marca: Los casos *Best BRC* cuentan con mayor proporción de inscripciones realizadas por la empresa anunciante (17% frente al 7% general de la muestra).
- Inscripción según origen geográfico: Madrid sigue siendo la ciudad que concentra la mayoría de inscripciones. No obstante, los casos *Best BRC* cuentan con mayor proporción de inscripciones procedentes de Barcelona (30% frente al 25% sobre el total de la muestra).

- Inscripción por departamentos y cargos: El departamento de cuentas es, al igual que en la totalidad de los casos, el más presente en la inscripción de los casos *Best BRC*, representando incluso un porcentaje superior al que obtiene en la muestra general (38% frente al 29,8% sobre el total muestra). Se observa una reducción de inscripciones procedentes de la Dirección General de las agencias de publicidad (6,9% vs. 13,5% en el total) y del departamento de planificación estratégica (20,7% vs. 27% sobre el total).

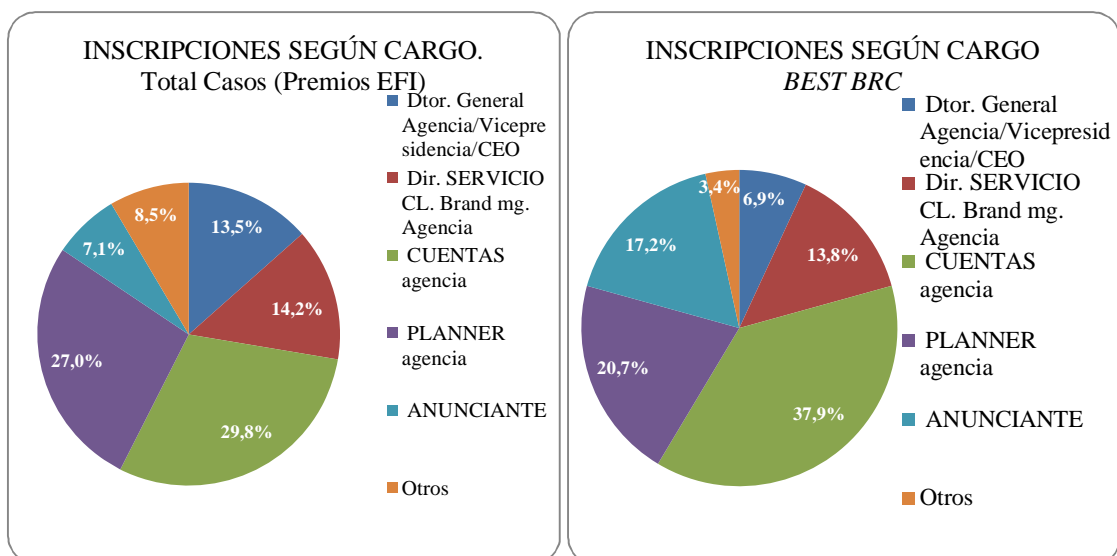


Figura 179 y Figura 180. Inscripciones según cargo en el total de los Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) y en los casos *Best BRC* (derecha). Fuente: Elaboración propia.

- Inscripción según categoría de premios: El departamento de cuentas concentra a nivel cuantitativo la mayor cantidad de premios oro y bronce entre los casos *Best BRC*. No obstante, el estudio proporcional desvela que, en esta muestra de casos, las inscripciones realizadas por el anunciante destacan por la cantidad de premios oro conseguidos, las realizadas por los planificadores estratégicos, por la cantidad de platas y las inscripciones llevadas a cabo por la dirección de servicios a cliente, por los bronces.

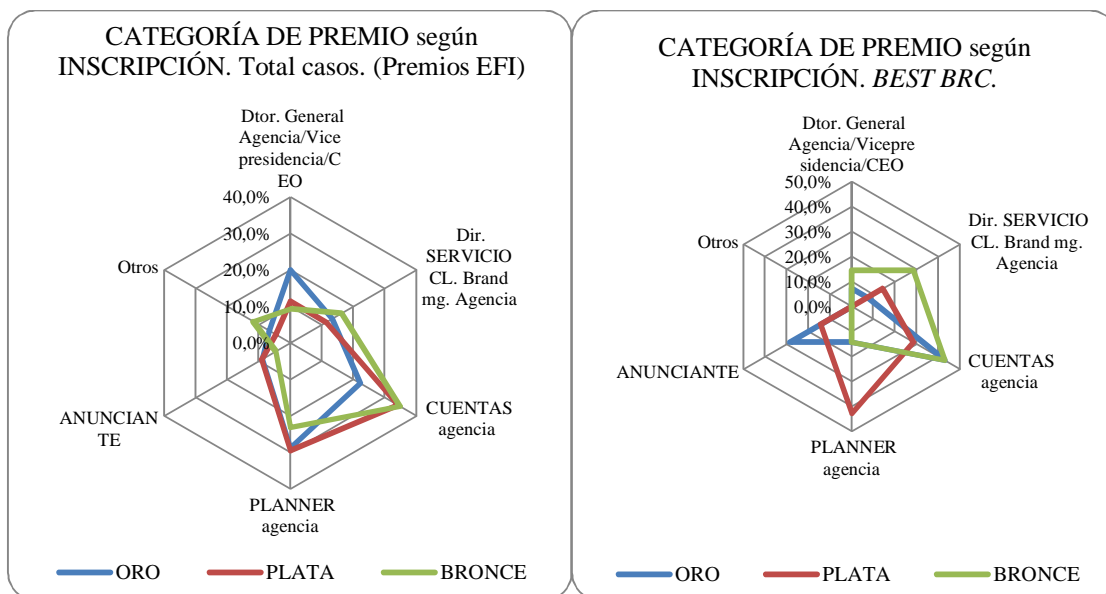


Figura 181 y Figura 182. Categoría de premio (oro/plata/bronce) según responsable de inscripción. Total Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) vs. *Best BRC* (derecha). Fuente: Elaboración propia.

- Inscripción según perfil personal de los profesionales: Más de tres cuartas partes de los casos que obtienen mayor puntuación *BRC* han sido inscritos por mujeres, porcentaje muy superior a la de la totalidad de la muestra (76% vs. 58% en total casos).

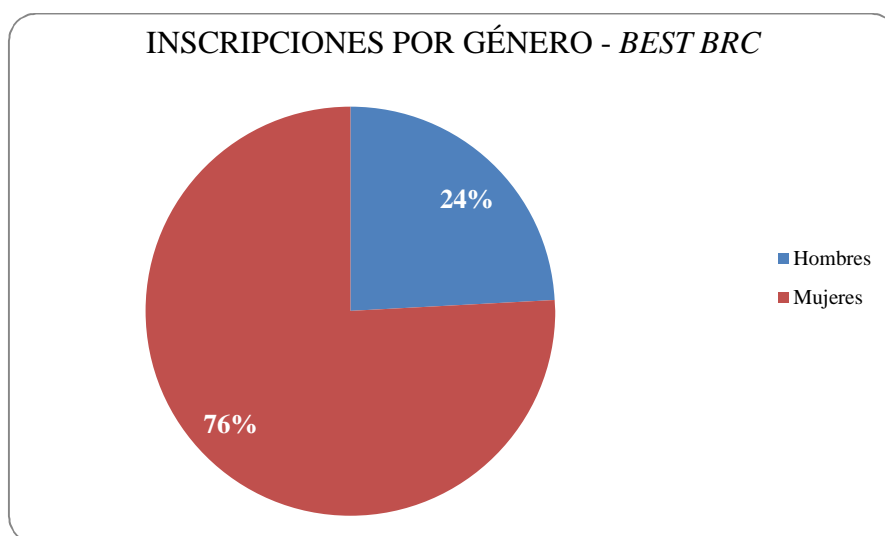


Figura 183. Incripciones por género en los casos *Best BRC*. Fuente: Elaboración propia.

- Responsables de la gestión interna de la marca (ámbito empresarial): Al igual que en la totalidad de la muestra, los cargos de Director de *Marketing* y Director de Comunicación/Publicidad son los mayormente presentes en los casos *Best BRC*. Es importante destacar que la figura del Director de Medios y del *Product Manager* adquieren en estos casos mayor relevancia que en la totalidad de la muestra, estando presentes en un 17% de éstos (frente al 9% en la totalidad de la muestra). La evolución en la configuración del equipo del anunciante durante los últimos años no muestra una tendencia clara en los casos *Best BRC*. No obstante, destaca la presencia de responsables del entorno *online* en los años 2011 y 2012 y la proporcionalidad de cuatro cargos en 2014: Director General, Director de Marketing, Director de Comunicación, Director de Marca y *Product Manager*.

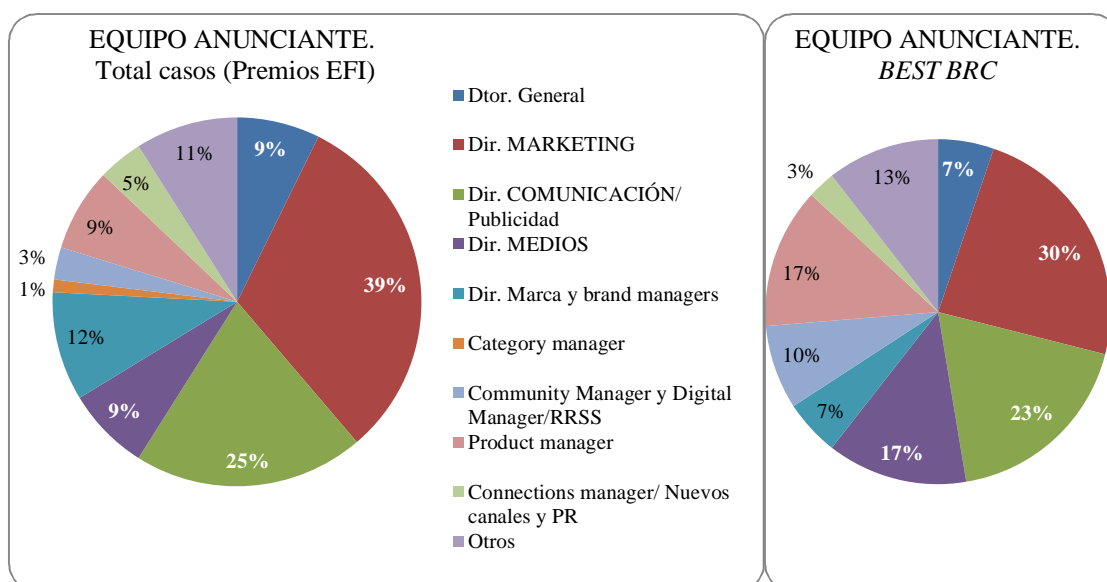


Figura 184 y Figura 185. Configuración del equipo anunciante en la totalidad de Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) y en los casos *Best BRC* (derecha). Fuente: Elaboración propia.

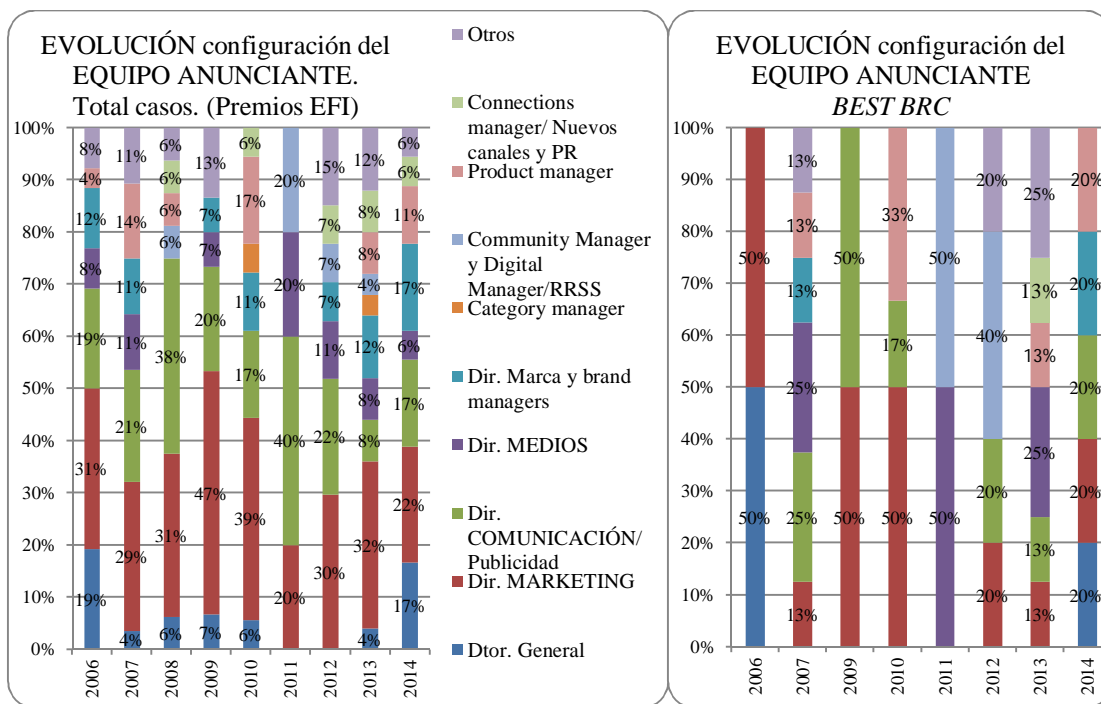


Figura 186 y Figura 187. Evolución en la configuración del equipo anunciante en la totalidad de Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) y en los casos *Best BRC* (derecha). Fuente: Elaboración propia.

- Responsables de la gestión externa de la marca (agencia de publicidad): La configuración del equipo de la agencia de publicidad responsable de llevar a cabo la comunicación eficaz no muestra diferencias representativas respecto al perfil de equipo descrito en el análisis global de casos.

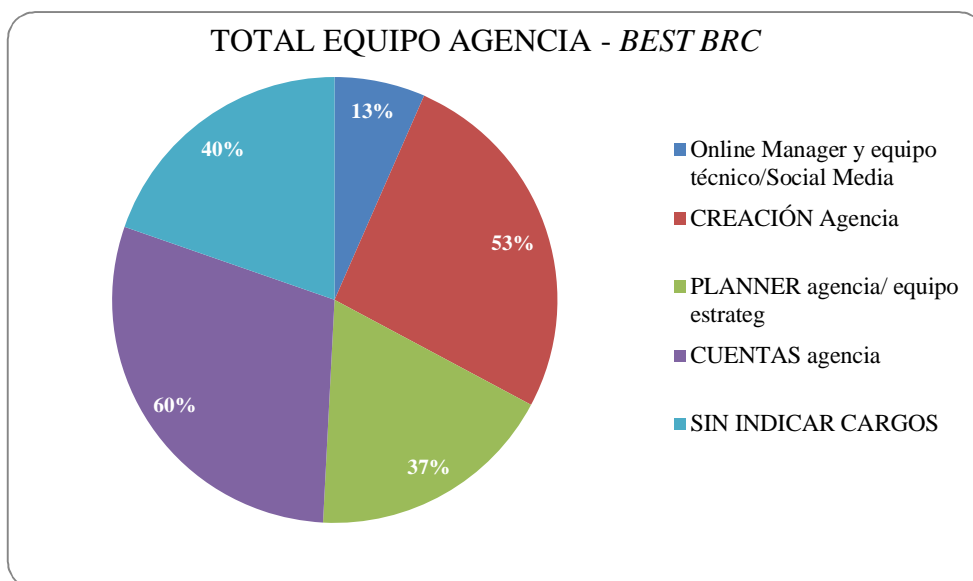


Figura 188. Configuración equipo de la agencia de publicidad en los casos *Best BRC*. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las agencias de publicidad en sí mismas (como empresas), las responsables de los casos que integran la muestra *Best BRC*, a pesar de ser representativas de la totalidad, cuentan con algunas diferencias respecto a la muestra global estudiada: Las agencias más destacadas son dos, McCann y SCPF..., ambas con representación de casos *Best BRC* tanto desde su sede madrileña como desde la barcelonesa. Les siguen Sra. Rushmore Madrid y Ogilvy Barcelona. Por el contrario, Contrapunto BBDO Madrid, DDB Madrid y DoubleYou Barcelona, con destacada presencia en el gráfico global de casos, no cuentan con ningún ejemplo de comunicación eficaz presente en el listado *Best BRC*.

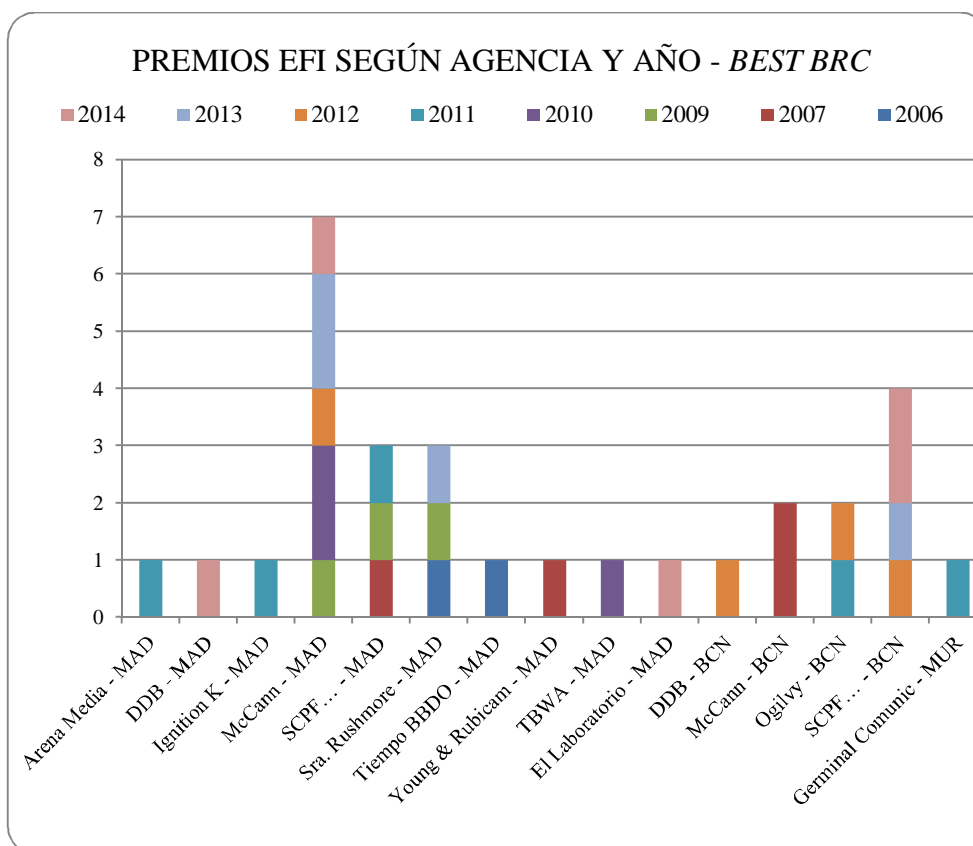


Figura 189. Premios obtenidos según agencia de publicidad y año en casos *Best BRC*. Fuente: Elaboración Propia.

11.1.5. *Best BRC* vs. resto según estrategia de comunicación

De modo mucho más acusado que en el apartado anterior, los casos que obtienen mayor puntuación en la *Brand Report Card* cuentan con características diferenciales al resto de casos galardonados con un premio a la eficacia en relación a su estrategia de comunicación. A continuación se incluyen los puntos más destacables de dicha diferenciación siguiendo la estructura marcada en los aprendizajes del apartado 9.2. para facilitar su comparación.

- **Modelo de influencia:** Las campañas basadas en modelos emocionales son las que demuestran alcanzar mayores resultados en eficacia. En el 73% de los casos *Best BRC*, el modelo de campaña utilizado ha sido “*More complex*”, integrando esta combinación de modelos en un porcentaje superior al 80% los modelos emocionales (*Emotional Involvement* 86% y *Fame* 82%). Es decir, las campañas que más contribuyen a la construcción de marcas poderosas utilizan modelos de influencia emocionales y éstos demuestran ser los más eficaces.

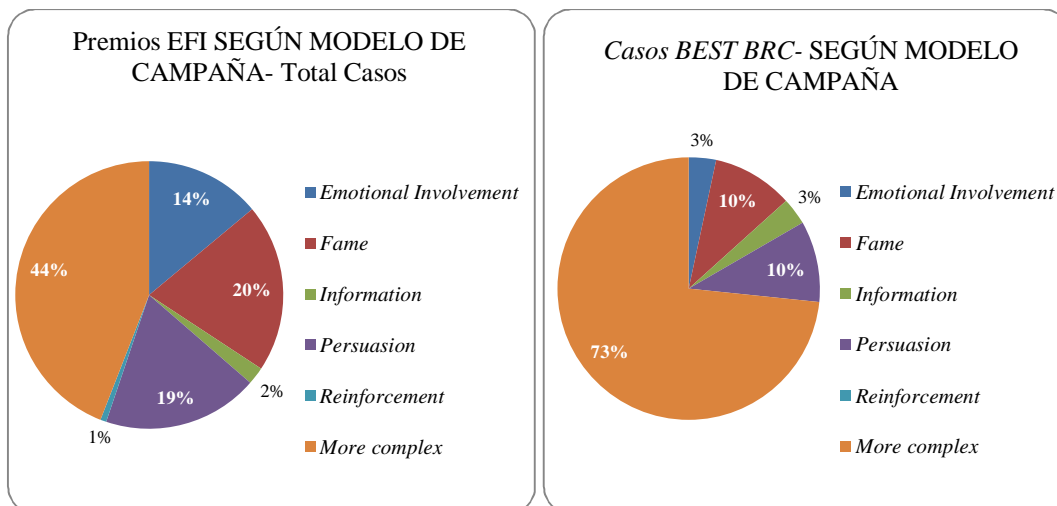


Figura 190 y Figura 191. Distribución de casos de comunicación eficaz según el modelo de influencia utilizado. Total casos Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) vs. casos *Best BRC* (derecha). Fuente: Elaboración propia.

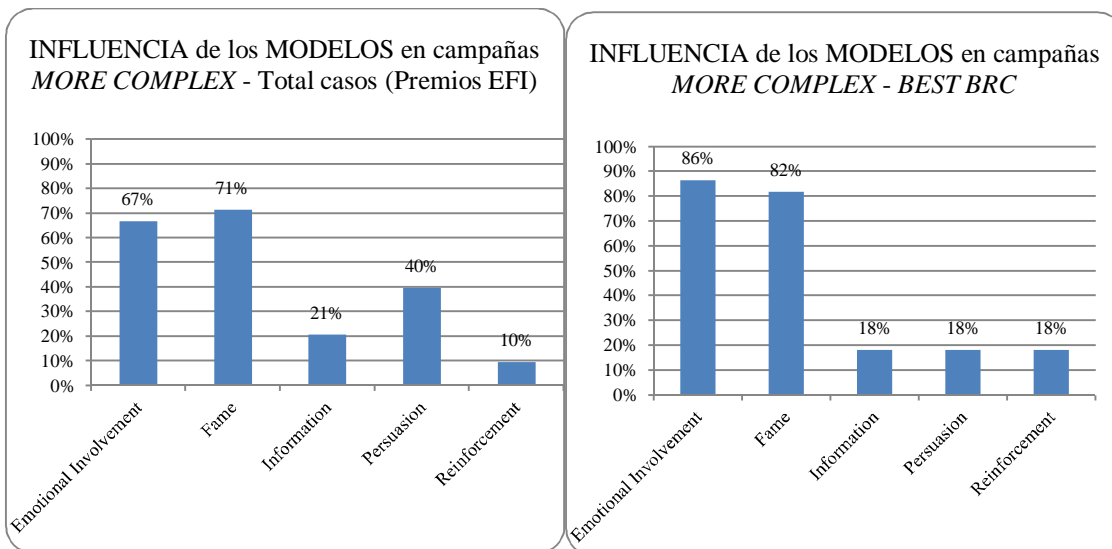


Figura 192 y Figura 193. Modelos de influencia utilizados en los casos *More Complex* en la totalidad de los Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) y en los casos *Best BRC* (derecha). Fuente: Elaboración propia.

- Estilo creativo: Las campañas *Best BRC* cuentan con un perfil algo distinto al de la totalidad de la muestra en este aspecto, utilizando más la ficción publicitaria con imagen real y las *celebrities* y algo menos el humor. Sin embargo, según lo observado en el apartado correspondiente, no existen diferencias significativas respecto a relación de la eficacia en comunicación alcanzada y el estilo creativo utilizado.

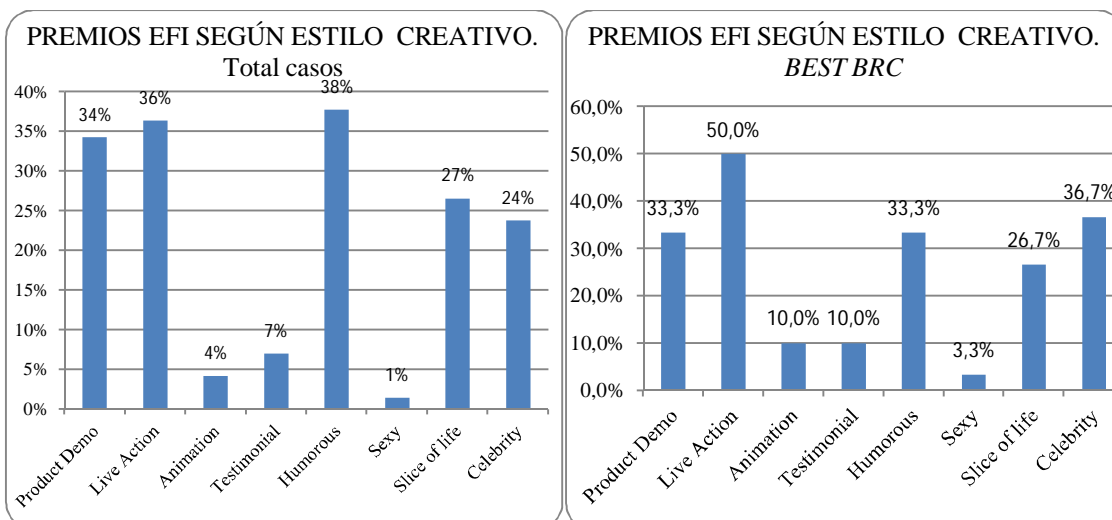


Figura 194 y Figura 195. Distribución de casos según estilo creativo utilizado. A la izquierda, totalidad casos EFI 2006-2014. A la derecha, casos *Best BRC*. Fuente: Elaboración propia.

- Uso de medios de difusión: El promedio de canales utilizados por las campañas galardonadas con un premio a la eficacia se sitúa, en los últimos cinco años, en 5. Los casos *Best BRC* suelen utilizar entre uno y dos canales más que la media, alcanzando en el mismo periodo, los 6,6 medios utilizados.

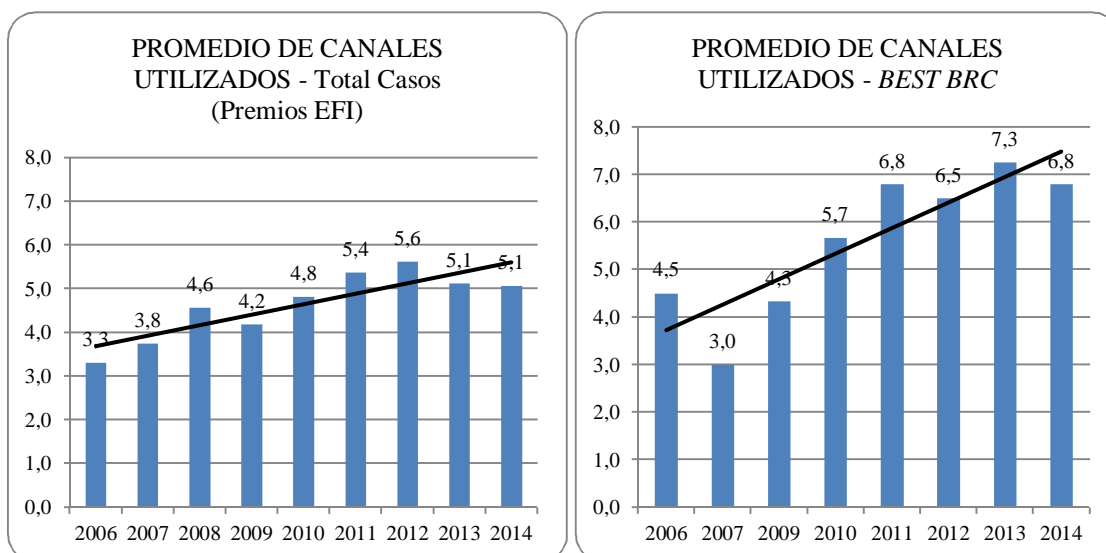


Figura 196 y Figura 197. Promedio de canales utilizados en el total de los Premios EFI 2006-2014 (izquierda) y en los casos *Best BRC* (derecha). Fuente: Elaboración propia.

La televisión, el medio más eficaz según lo visto anteriormente (apartado 9.2.3.), está presente en el 100% de los casos *Best BRC* en ocho de los nueve años analizados¹⁶⁸. El uso los demás medios es también superior al del resto de la muestra, especialmente prensa y exterior, a excepción del medio radio. El uso de los canales *online* es proporcionalmente superior a los resultados del resto de la muestra.

¹⁶⁸ NOTA: En 2011 la utilización de TV ocupa un 80% de los casos, hecho que puede ser debido a que en 2010 cesó la emisión de publicidad en Televisión Española (los premios a la eficacia 2011 corresponden a campañas emitidas el año anterior).

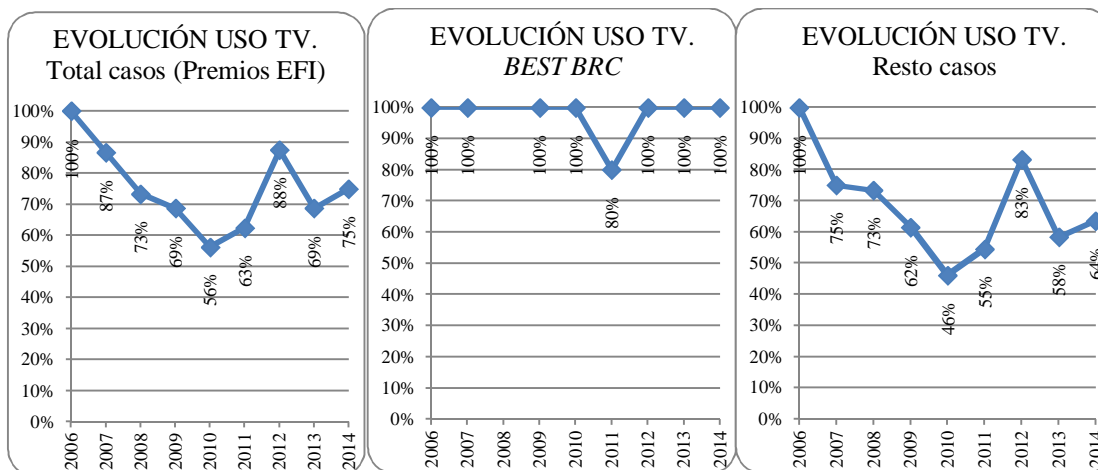


Figura 198, Figura 199 y Figura 200. Evolución del uso de la TV. Total muestra (izquierda), casos *Best BRC* (centro) y Resto de casos (derecha). Fuente: Elaboración propia.

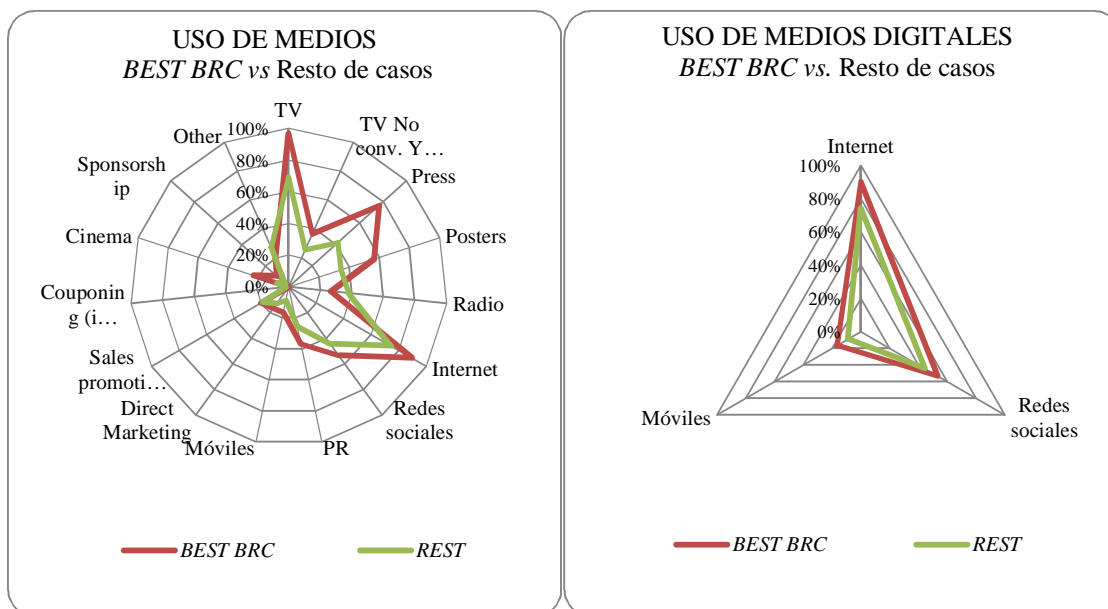


Figura 201.(izquierda) Uso de medios en los casos *Best BRC* vs. resto de casos. Fuente: Elaboración propia.
Figura 202. (derecha) Uso de medios digitales en los casos *Best BRC* vs. resto de casos. Fuente: Elaboración propia.

Por último, una clara conclusión incluida en el Capítulo 9 apuntaba que las campañas multicanal son las más eficaces y, concretamente, aquellas que combinan uno o más medios de publicidad tradicional con otros canales. La proporción grandes efectos sobre el negocio y sobre la marca que declaran este tipo de campañas multicanal combinadas ya mostraba cifras muy elevadas en el total de casos estudiado (79% *Very Large Business Effects* y 78% *Very Large Intermediate Effects*) pero la incidencia observada en los casos *Best BRC* es todavía mayor (89% y 90% respectivamente). Es decir, los casos *Best BRC* son

multicanal, combinan medios tradicionales con otros medios y alcanzan mayores resultados tanto en efectos sobre el negocio como sobre la marca.

Tabla 78. Canales de difusión utilizados en la totalidad de los Premios EFI 2006-2014 (*All Cases*), en los casos *Best BRC* y en el resto de casos (*Rest*). Fuente: Elaboración propia.

CHANNELS USED	ALL CASES			BEST BRC			REST		
	Traditional advertising alone	Advertising plus other channels	Other channels alone	Traditional advertising alone	Advertising plus other channels	Other channels alone	Traditional advertising alone	Advertising plus other channels	Other channels alone
Very Large Business Effects	13%	79%	8%	7%	89%	4%	18%	72%	10%
Very Large Intermediate Effects	12%	78%	10%	7%	90%	3%	13%	74%	12%

- Modelo de integración: El modelo de integración que alcanza mayores niveles de eficacia es, según los aprendizajes del apartado 9.2.4., el de *Brand idea-led orchestration*. Este modelo es utilizado en mayor proporción por los casos *Best BRC*. Además, la evolución histórica a lo largo de los nueve años estudiados muestra como dicho modelo junto al de *Participation-led orchestration* son los que mayor crecimiento han obtenido en este tipo de casos. A la vista de los datos se podría afirmar que los casos *Best BRC* actúan como motores de las tendencias que se apuntan en los modelos de integración en búsqueda de mayor eficacia en comunicación.

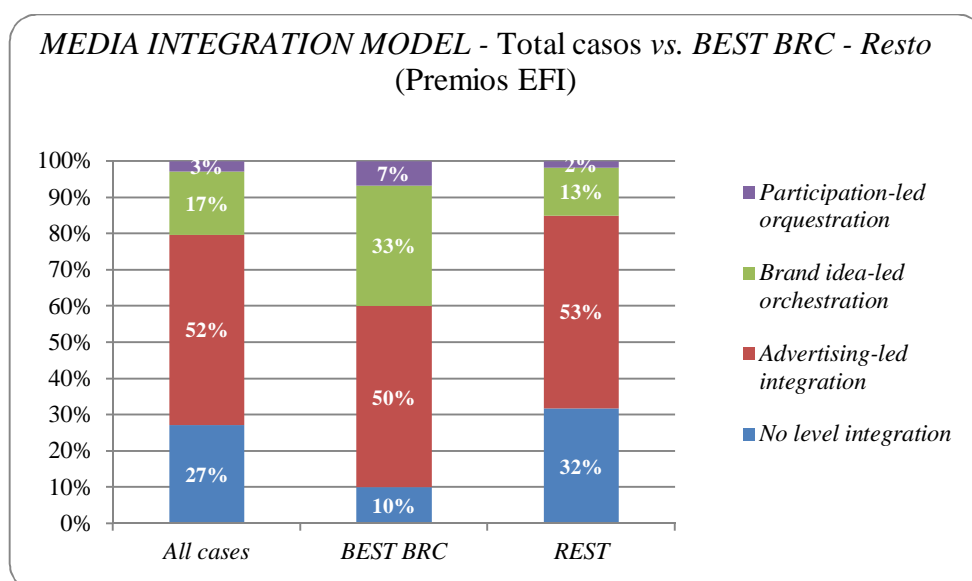


Figura 203. Media Integration Model utilizado en la totalidad de Premios EFI 2006-2014 (*All cases*), en los casos *Best BRC* y en el resto de casos (*Rest*). Fuente: Elaboración propia.

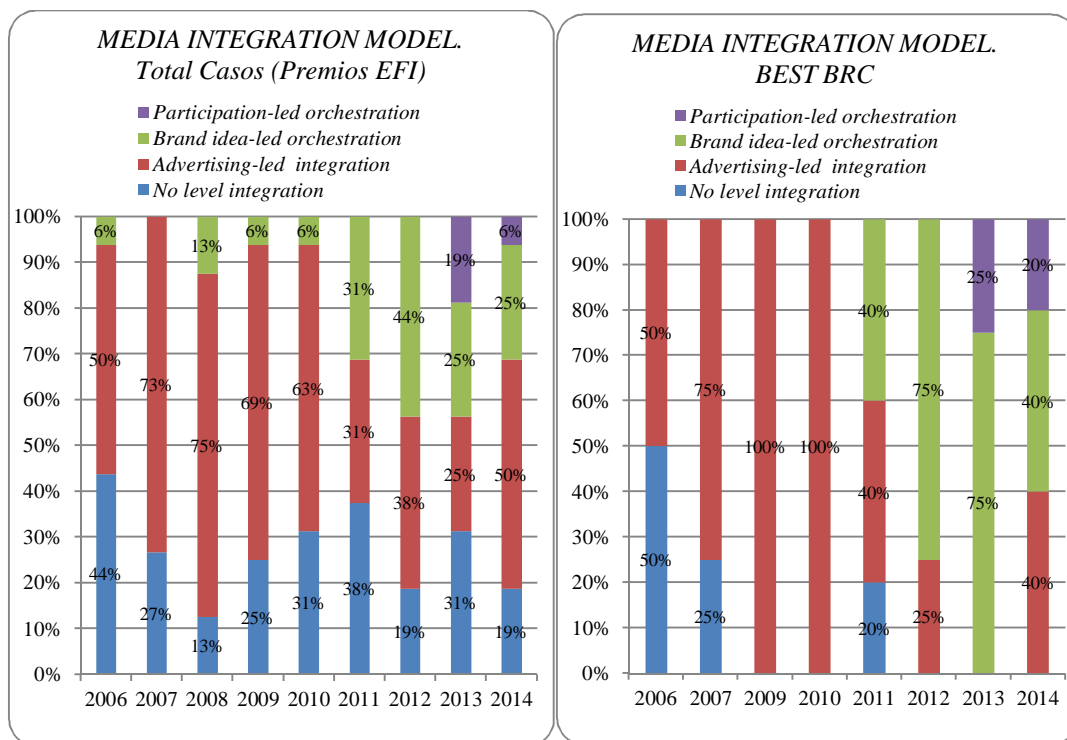


Figura 204 y Figura 205. Evolución del *Media Integration Model* en los Premios Eficacia 2006-2014 (izquierda) y en los casos *Best BRC* (derecha). Fuente: Elaboración propia.

11.1.6. Best BRC vs. resto según medición de la eficacia en su comunicación

El 20% de campañas que mayor puntuación ha alcanzado en la valoración *BRC* muestra un comportamiento superior en los indicadores de medición de eficacia. A continuación se incluyen los datos obtenidos por la muestra *Best BRC*, comparándolos, al igual que en los apartados anteriores, con los correspondientes a la muestra total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014 (donde el 20% *Best BRC* queda incluido) o respecto al resto de casos (es decir, el 80% del total, sin inclusión del 20% *Best BRC*).

En el presente apartado se seguirá el orden establecido en el apartado 9.3. para facilitar las posibilidades comparativas, dándose respuesta a las siguientes preguntas:

- A. Cómo trabaja la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas a nivel de efectos sobre el negocio.
- B. Cómo trabaja la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas a nivel de efectos sobre la marca.
- C. Cómo trabaja la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas a nivel de otros elementos utilizados para la medición de la eficacia.

La respuesta a cada una de dichas preguntas se ha trabajado desde la máxima concreción, priorizando el valor comparativo (puesto que la exposición general de parámetros de análisis, metodología, datos globales y ejemplos ya ha sido expuesta en partes anteriores del trabajo de investigación).

A. Cómo trabaja la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas a nivel de efectos sobre el negocio.

Los casos de comunicación eficaz que mayor peso han otorgado a la construcción de marca (*Best BRC*) alcanzan mayor ratio de éxito en eficacia y consiguen mayor número de efectos sobre el negocio que el resto de casos reconocidamente eficaces.

- El Ratio de éxito en eficacia (*Effectiveness Success Rate*) sobre los resultados de negocio, situado en un 71% en los casos incluidos en el IPA *DataBANK* (2004-2010) y en un 76,4% en el total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014, se alza hasta un ratio del 93,3% en la muestra *Best BRC*.

Tabla 79. Tabla comparativa del ratio de éxito en eficacia sobre los resultados de negocio (*Business Effects*) según los casos IPA *DataBANK*, los casos galardonados con premios a la Eficacia entre 2006 y 2014 y la muestra de casos *Best BRC* entre estos últimos. Fuente: Elaboración propia.

<i>Effectiveness Success Rate –Very Large Business Effect</i>		
IPA <i>DataBANK</i> 2004-2010 Total casos inscritos	Premios Eficacia 2006-2014 Total casos premiados	Premios Eficacia 2006-2014 Casos <i>Best BRC</i>
71,0%	76,4%	93,3%

- El número de *Very Large Business Effects* declarados en los casos *Best BRC* es claramente superior al reportado por el resto de casos de comunicación eficaz. Mientras que un 43% del resto reporta entre cero y un gran efecto sobre el negocio, esta cifra es de sólo un 10% entre los casos *Best BRC*. En el extremo opuesto, mientras sólo un 25% del resto de casos reporta haber alcanzado más de tres grandes efectos sobre el negocio, en el caso de la muestra *Best BRC*, un 67% los alcanzan. Es decir, los casos *Best BRC* prácticamente triplican el ratio conseguido por el resto de casos en impactar notablemente sobre tres o más variables sobre el negocio, siendo tres el número alcanzado prácticamente en la mitad de ellos.

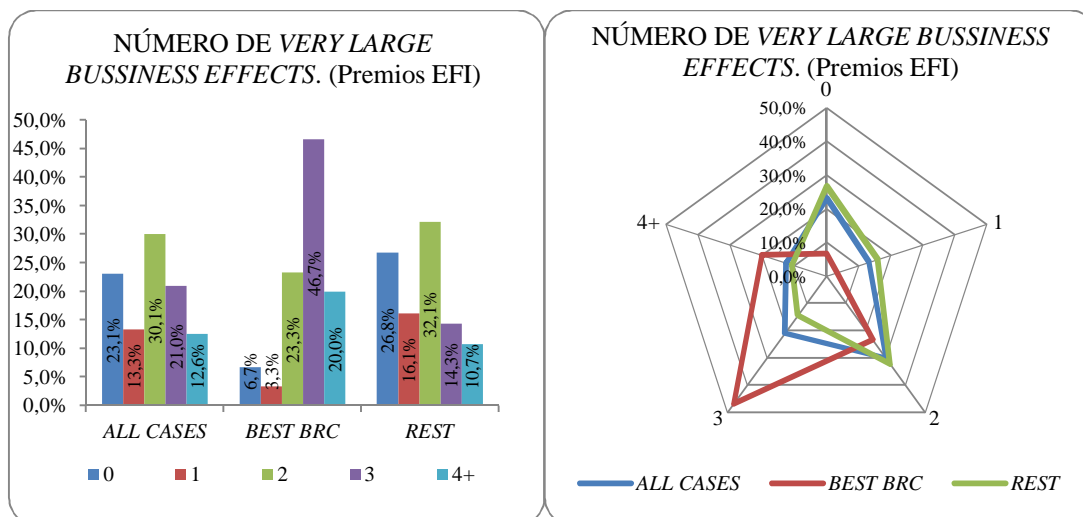


Figura 206 y Figura 207. Número de *Very Large Business Effects* reportados en los Premios Eficacia 2006-2014, con desglose total casos (*All Cases*), casos *Best BRC* y resto de casos (*Rest*). Dos visualizaciones de los mismos datos. Fuente: Elaboración propia.

- La distribución según variables de los grandes efectos de negocio muestra que los casos *Best BRC* alcanzan resultados un 20% superiores (aproximadamente) al resto de comunicación eficaz en todas las variables. Es decir, un 80% de los casos *Best BRC* han logrado crecimiento en ventas y adquisición de nuevos clientes, proporción muy superior al resto de casos premiados por la eficacia de su comunicación en los Premios Eficacia o a los casos contemplados por el IPA *DataBANK*.

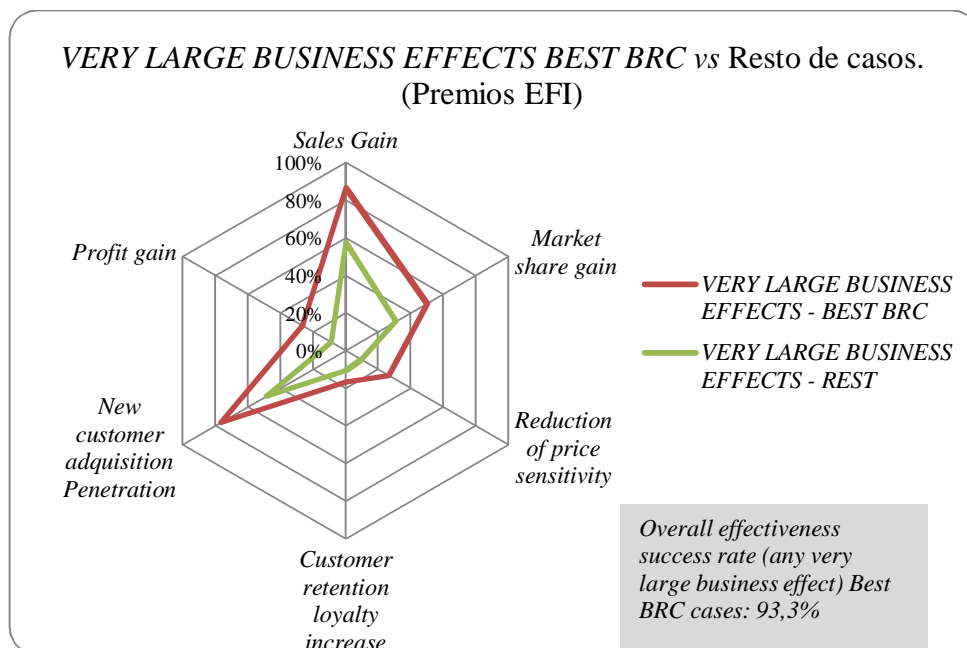


Figura 208. Variables de éxito sobre el negocio reportadas por los casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014. Comparativa entre la muestra *Best BRC* y el resto de casos. Fuente: Elaboración propia.

B. Cómo trabaja la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas a nivel de efectos sobre la marca.

Las campañas eficaces que mejor puntuación obtienen en la *Brand Repord Card* (con puntuación en función de parámetros de marca) es lógico que obtengan mayores resultados sobre la marca que el resto de campañas. El análisis de los casos estudiados permite confirmar esta conjetura lógica, evidenciando la superioridad de la muestra *Best BRC* respecto al resto en las variables de construcción de marca.

- El *Effectiveness Success Rate* medio de los Premios Eficacia 2006-2014 sobre los efectos intermedios alcanza un 83,3% (cifra muy superior a la obtenida en UK en base al IPA *DataBANK* 2004-2010, cuya media es del 63%). En el caso de la muestra *Best BRC* este ratio es del 100%, es decir, absolutamente todos los casos *Best BRC* alcanzan altos resultados sobre la marca.

Tabla 80. Tabla comparativa del ratio de éxito en eficacia sobre la marca (*Soft Business Effects* o *Intermediate Effects*) según los casos IPA *DataBANK*, los casos galardonados con Premios Eficacia entre 2006 y 2014 y la muestra de casos *Best BRC* entre estos últimos. Fuente: Elaboración propia.

<i>Effectiveness Success Rate- Very Large Soft Business Effects</i>		
IPA <i>DataBANK</i> 2004-2010 Total casos inscritos	Premios Eficacia 2006-2014 Total casos premiados	Premios Eficacia 2006-2014 Casos <i>Best BRC</i>
63,0%	83,3%	100%

- La distribución según variables de los grandes efectos sobre la marca muestra una gran diferencia entre los porcentajes alcanzados por la muestra *Best BRC* y el resto de casos. El 90% de casos incluidos en el listado *Best BRC* declara un alto impacto en *awareness* (vs. el 58% del resto). Si la diferencia en *awareness* es alta (más del 30%), todavía lo es más en el porcentaje de contribución a la imagen de marca, donde los casos *Best BRC* alcanzan un 87%, frente al 35% del resto, o en la variable de diferenciación, declarada en el 80% de los primeros y en sólo un 26% de los segundos (es decir, los casos *Best BRC* cuentan con más de un 50% de diferencia en ambas variables por encima del resto).

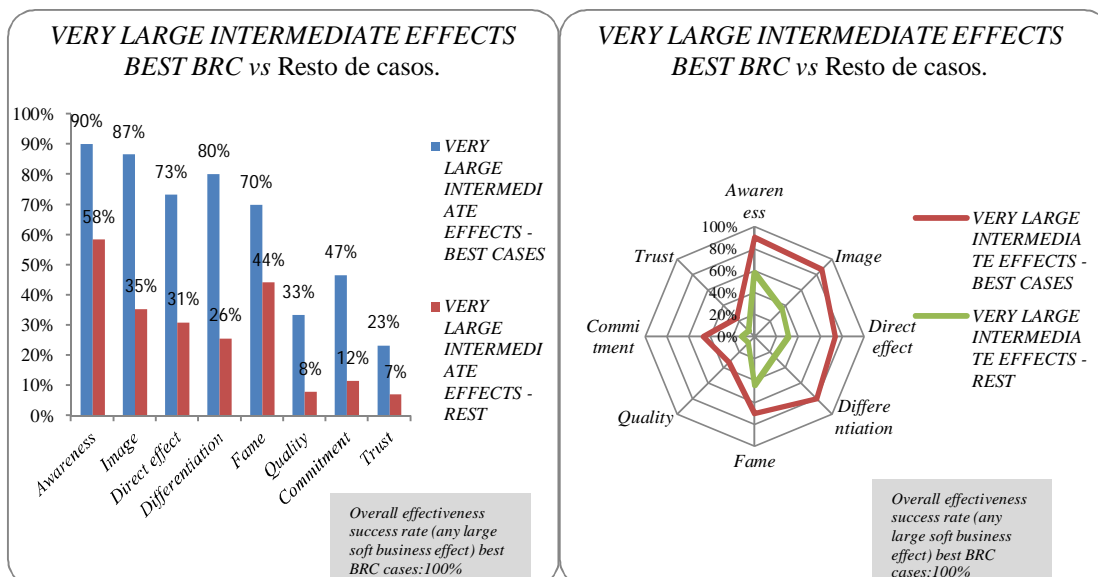


Figura 209 y Figura 210. *Very Large Soft Business Effects* (efectos sobre la marca) reportados en los Premios Eficacia 2006-2014. Comparativa entre la muestra *Best BRC* y el resto de casos. Dos visualizaciones de los mismos datos. Fuente: Elaboración propia.

Otro dato significativo nace de estudiar la intensidad de la ganancia en las dos principales variables de marca: *awareness* e *image*. Absolutamente todos los casos *Best BRC* declaran que la comunicación ha incidido de forma sustancial sobre la imagen de la marca (sólo en un 13% se dice que dicha incidencia es “alta”, en el 87% restante de casos se muestran datos de una incidencia “muy alta” o *Very Large*) mientras que en el resto de campañas, el 62% no declaran tener una incidencia muy alta sobre la imagen de la marca. Respecto a la notoriedad de marca o *awareness*, las cifras son similares. El 90% de los casos *Best BRC* declaran haber conseguido una cifra muy alta de crecimiento en *awareness* mientras que en el resto de casos este porcentaje no supera el 64%.

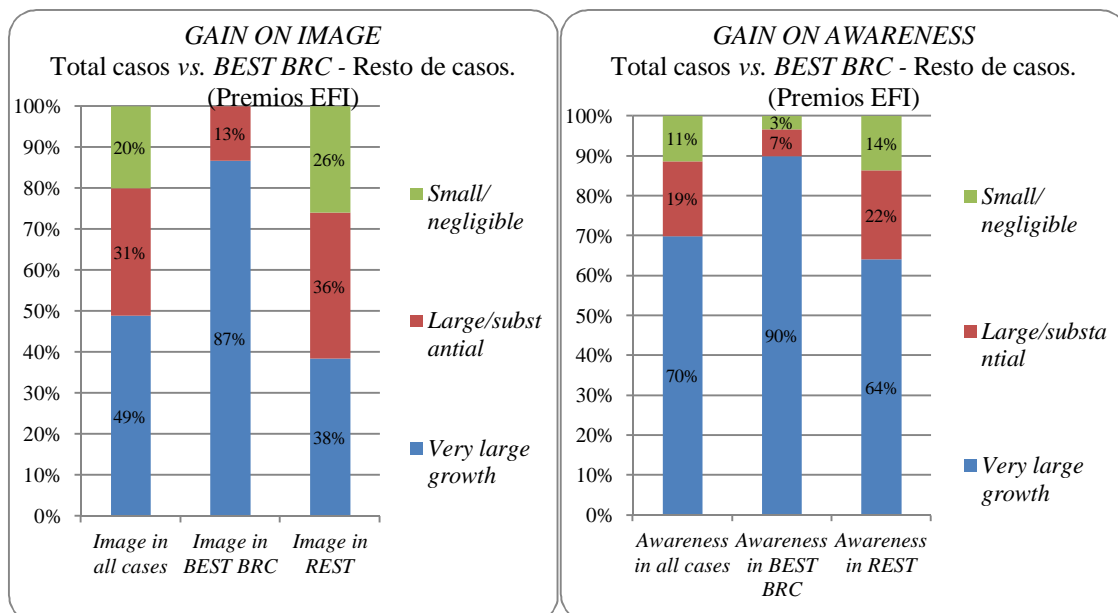


Figura 211 y Figura 212. Variables de éxito sobre la marca (*Soft Business Effects*) según intensidad del efecto (*Very Large Growth*, *Large or Small*), en IMAGEN de marca (izquierda) y *AWARENESS* (derecha). Total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014 (*All Cases*) y comparativa con muestra *Best BRC* y resto de casos (*Rest*). Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en apartado 9.3.1, es interesante estudiar también el cruce entre los resultados sobre el negocio y los resultados sobre la marca en los casos *Best BRC*. En este aspecto, las conclusiones refuerzan las ya expuestas anteriormente en el citado apartado, aportando mayor claridad aún a la interrelación entre la creación de marca y efecto sobre el negocio. Las dos observaciones apuntadas

anteriormente (incluidas a continuación entre comillas) quedan contrastadas ahora del siguiente modo:

- 1) “Las campañas que alcanzan mayores resultados en dos o más efectos sobre la marca son las que consiguen mayores resultados sobre el negocio” (Pág. 406).
- 2) “Cuanto más cuantiosas sean las variables de resultados sobre la marca sobre las que la campaña ha conseguido altos efectos, mayores posibilidades hay de alcanzar grandes resultados en las principales variables de efecto sobre el negocio: crecimiento en ventas y en penetración” (Pág. 407).

A nivel general (muestra total de casos galardonados en los Premios EFI), las campañas que alcanzan grandes resultados en dos o más efectos sobre la marca son las que consiguen mayor proporción de resultados sobre el negocio. Así, el 20% de campañas que ha obtenido una alta valoración en dos efectos sobre la marca, declara haber alcanzado algún “*Very Large*” efecto sobre el negocio, el 23% de las que lo ha obtenido en tres o el 25% de las que lo ha obtenido en cinco o más. Dicho dato se eleva hasta el 71% en las campañas *Best BRC* que han incidido en cinco o más variables sobre la marca. Es decir, el 71% de las campañas que han puntuado más alto en la *Brand Report Card* y que han conseguido cinco altos efectos sobre la marca (o más), además han incidido de forma muy acusada (*Very Large*) sobre los efectos en el negocio. Dicha incidencia queda claramente reflejada en las dos principales variables de efecto sobre el negocio: gran crecimiento de ventas (en el 73% de los casos) y gran crecimiento en penetración (en el 65% de los casos). O, lo que es lo mismo, el estudio indica que casi tres cuartas partes de los casos que consiguen un gran crecimiento en cinco variables de marca, consiguen también un alto crecimiento en ventas y un 65% también en adquisición de nuevos clientes.

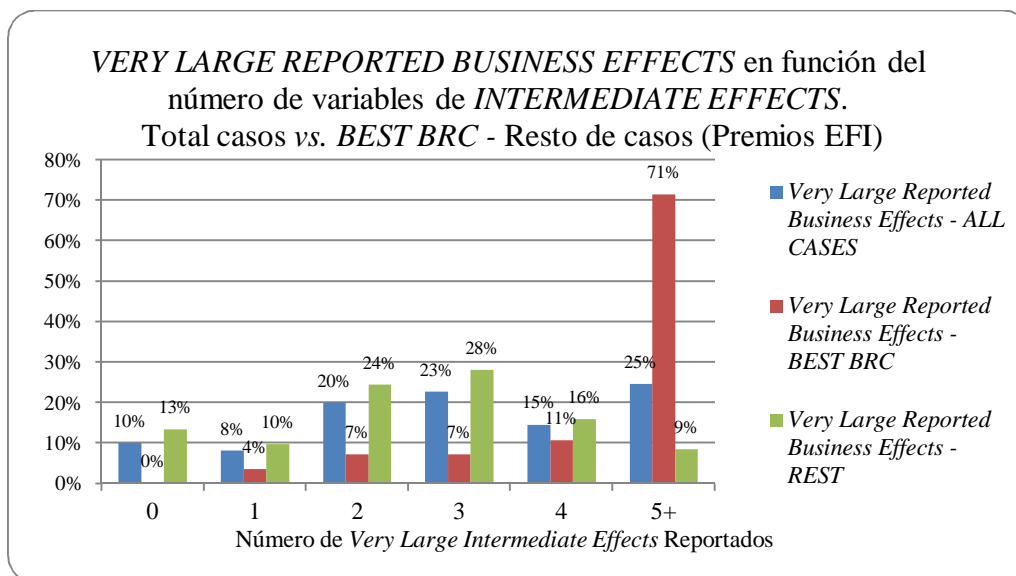


Figura 213. Very Large Business Effects en función del número de variables de Intermediate Effects (Soft Business Effects) reportados en el total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014 y comparativa con muestra Best BRC y resto de casos. Fuente: Elaboración propia.

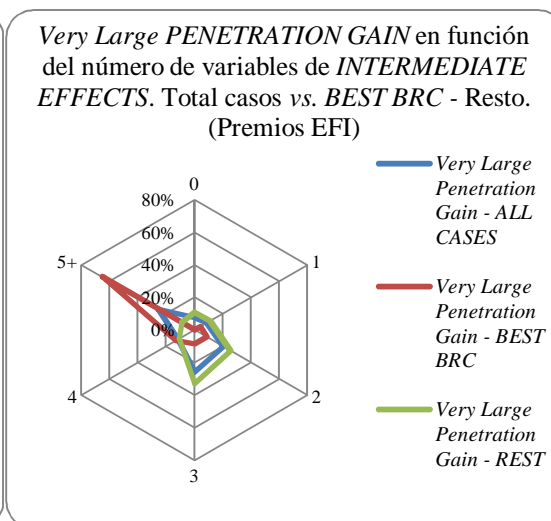
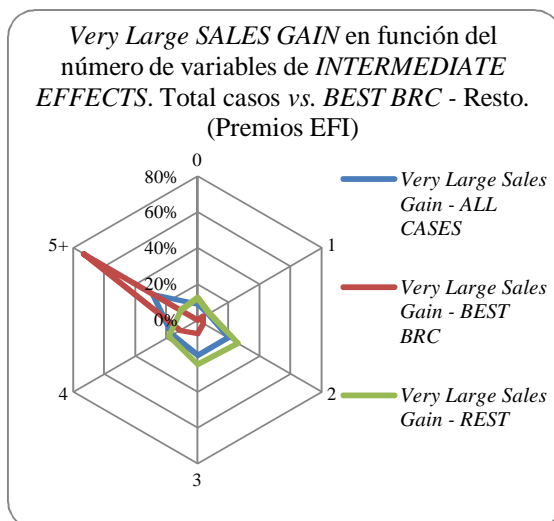


Figura 214 y Figura 215. Porcentaje de alto CRECIMIENTO EN VENTAS (izquierda) y de alto crecimiento en PENETRACIÓN (derecha) declarado en función del número de variables de Intermediate Effects (Soft Business Effects) declarados en el total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014 y comparativa con muestra Best BRC y resto de casos. Fuente: Elaboración propia.

C. Cómo trabaja la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas a nivel de otros elementos utilizados para la medición de la eficacia.

En el Capítulo 9 se incluía un apartado aludiendo a los “nuevos” elementos de medición del éxito de comunicación provenientes del entorno *online*. En dicho

apartado se mostraban múltiples tablas con los casos que declaraban cifras de éxito en entorno web, redes sociales, buscadores, etc. El análisis de dichas tablas (realizadas sobre la muestra total) desvela mayor porcentaje de presencia de casos *Best BRC* en ellas. A modo de ejemplo, cerca de la mitad de los casos *Best BRC* (47%) declaran haber alcanzado cifras de éxito en redes sociales (Youtube, Facebook y Twitter) y casi una cuarta parte de ellos reporta cifras exitosas en búsquedas en Google generadas por la acción de comunicación (frente a sólo un 2,6% entre el resto de casos).

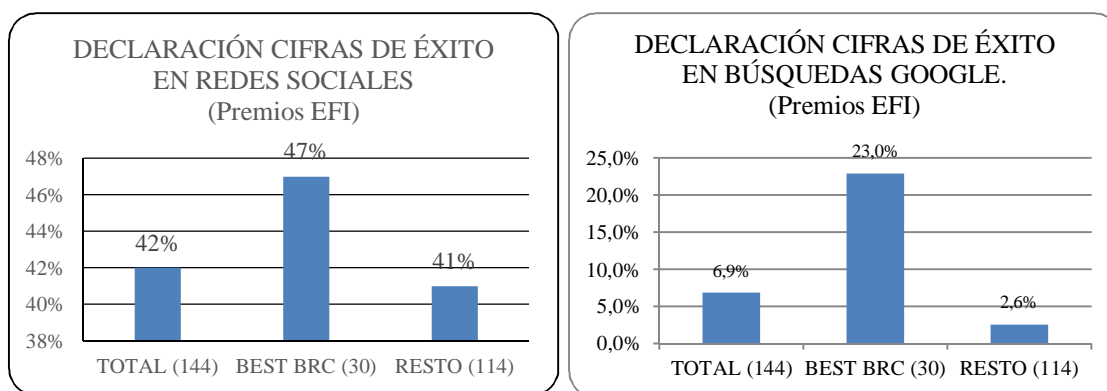


Figura 216 y Figura 217. Porcentaje de casos que declaran cifras de éxito en REDES SOCIALES (izquierda) y en BÚSQUEDAS EN GOOGLE (derecha). Comparativa entre el total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014, los casos *Best BRC* y el resto de casos. Fuente: Elaboración propia.

Uno de los datos más valorados como reconocimiento de eficacia es el retorno de inversión. Debido al pequeño tamaño muestral no es posible indicar diferencias entre el *ROI* o *ROMI* alcanzado por los casos *Best BRC* vs. el resto de la muestra pero sí lo es comparar la declaración de retorno en *publicity* obtenido por los casos premiados. La información de la Tabla 60 permite observar que sólo el 13% de casos galardonados con un premio a la eficacia que no forman parte de la muestra *Best BRC* declara haber obtenido un retorno en *publicity* igual o superior a un millón de euros mientras que dicha proporción se duplica en los casos *Best BRC*: el 27% de los casos *Best BRC* declaran haber obtenido un retorno en *publicity* igual o superior a un millón de euros.

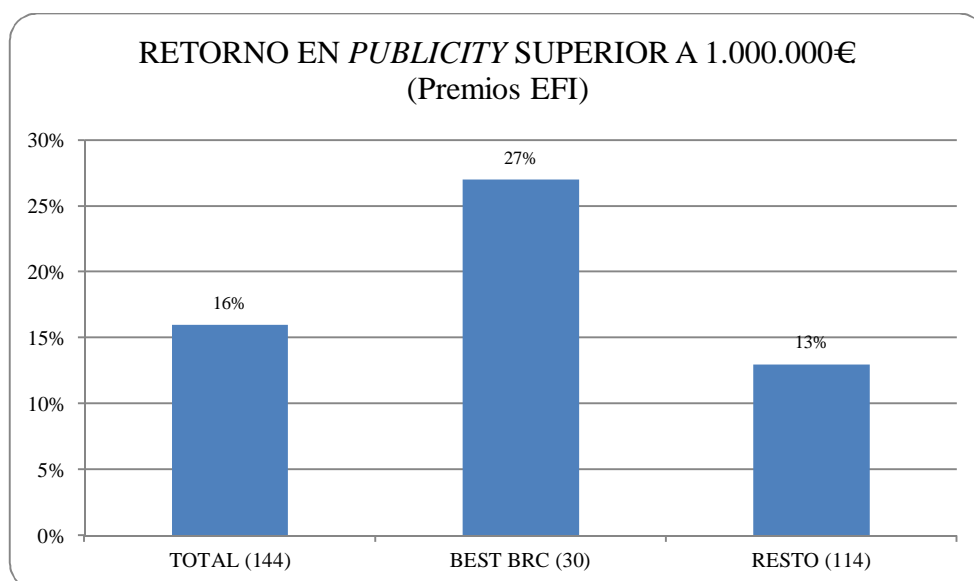


Figura 218. Porcentaje de casos que declaran una cifra de retorno en *publicity* superior a un millón de euros. Comparativa entre el total de casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014, los casos *Best BRC* y el resto. Fuente: Elaboración propia.

Se ha considerado interesante cerrar el presente apartado de medición analizando también la tipología de premios obtenida por los casos *Best BRC*: Cómo ha sido reconocida su eficacia por parte de un jurado profesional y cada año distinto. Las conclusiones que se extraen de dicho estudio son dos:

- Casi la mitad de los casos *Best BRC* han sido considerados “Oro” por parte del jurado, porcentaje que supera el doble de la proporción de este tipo de premios máximos entre el resto de los casos premiados (*Best BRC*, 47% Oro; Resto, 20% Oro).
- Ningún caso *Best BRC* ha sido galardonado (ni inscrito) en la categoría de Bajo Presupuesto. Dicho dato parece indicar que la comunicación eficaz llevada a cabo con presupuestos inferiores a 250.000€-300.000€¹⁶⁹ no se orienta tanto a la construcción de marcas poderosas como el resto de comunicación comercial.

¹⁶⁹ La sub-categoría de bajo presupuesto en “Comunicación Comercial” aparece en 2008 en los Premios Eficacia. Durante los primeros dos años (2008 y 2009) no se especifica cantidad económica vinculada a la categoría. Entre 2010 y 2012 ambos incluidos, la categoría pasa a llamarse “Comunicación comercial con presupuesto inferior a 300.000€” y en las últimas dos ediciones se reduce dicho importe a 250.000€ cifra todavía vigente en las bases de los Premios Eficacia 2015 que serán otorgados el 29 de Octubre de 2015.

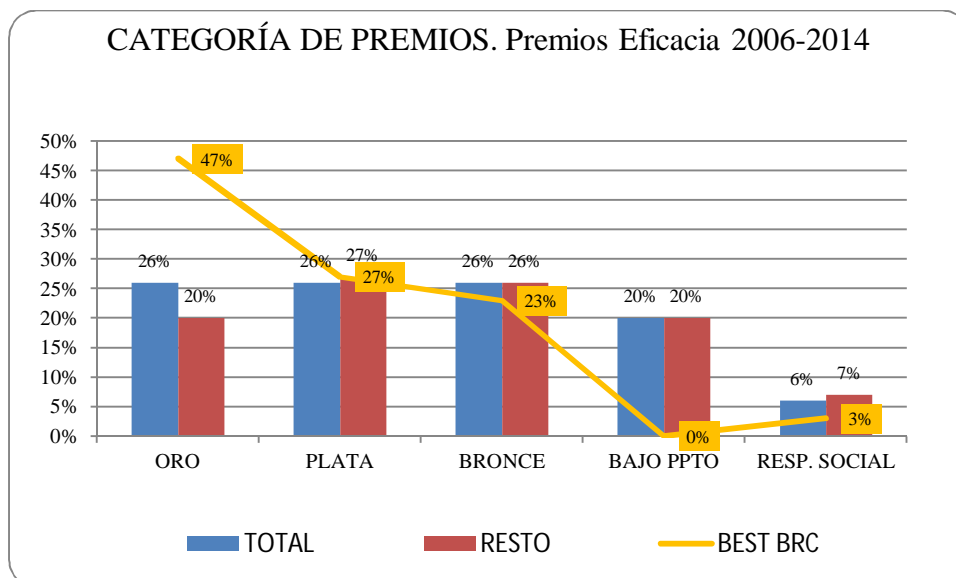


Figura 219. Distribución de los casos galardonados en los Premios Eficacia 2006-2014 según la categoría de premio obtenido (Oro / Plata / Bronce / Bajo presupuesto / Responsabilidad Social). Comparativa entre la totalidad de los casos premiados, los casos *Best BRC* y el resto de casos. Fuente: Elaboración propia.

En los apartados anteriores se ha analizado comparativamente la información obtenida por la muestra *Best BRC* respecto al total de la muestra en función de cómo trabaja sobre los principios para construir marcas poderosas. Es decir, el núcleo de investigación de la PARTE III se ha comparado con el centro de investigación de la Parte II y con el marco teórico de la Parte I. Tras dicha comparativa, aparte de las observaciones y conclusiones parciales ya expuestas en cada apartado correspondiente, se han obtenido importantes aprendizajes. Éstos quedan expuestos a continuación.

11.2. Aprendizajes- Cómo es la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas.

Según lo expuesto al inicio de Capítulo 11, el título, tanto del capítulo en sí mismo como de sus aprendizajes, puede resultar algo ambicioso por su magnitud e importancia. Por dicho motivo, el trabajo de investigación ha buscado en todo momento los anclajes más objetivos posibles. Antes de detallar los aprendizajes obtenidos, se considera importante recordar la base sobre la que se sustentan:

- Realizar una acción de comunicación responde siempre a un/os objetivo/s. Dichos objetivos pueden ser estratégicos (generalmente orientados a la marca/construcción de imagen), tácticos (generalmente orientados al producto/activación y venta) o una combinación entre ellos. En función de cuál sea el objetivo, la comunicación utilizará un tipo de mensaje u otro. Con el fin de poder analizar comparativamente la comunicación orientada a la construcción de marcas poderosas (comunicación con foco estratégico de marca) respecto a la comunicación que combina la estrategia con la táctica o la plenamente táctica, se ha utilizado la herramienta definida por Keller, Apéria y Georgston como *The Brand Report Card* (2012). Las acciones de comunicación que obtienen mayor puntuación en la *Brand Report Card (Best BRC)* puede asumirse que son las que muestran mayor foco hacia la marca, las que más se orientan hacia la construcción de marcas poderosas.
- A lo largo de todo el capítulo se ha analizado la respuesta de las acciones de comunicación que mayor puntuación han obtenido en el análisis según los parámetros *Brand Report Card* (los casos que representan el 20% con mayor puntuación) de forma comparada con los resultados obtenidos por el resto de acciones de comunicación galardonadas con un premio a la eficacia (el 80% restante).
- Las áreas de estudio incluidas en los apartados del presente capítulo se corresponden con los principios esenciales para la construcción de marcas poderosas (en los que hay consenso en el ámbito académico) enumerados en la primera parte del trabajo de investigación (Stobart, 1994); (Aaker D. , 1995); (Keller, 2000); (Davis J. , 2010); (Aaker & Álvarez del Blanco, 2014); (Hollis, 2013); (TNS, 2014). Dichos principios esenciales, ampliamente definidos en la primera y segunda parte de esta tesis, establecen que para construir (y mantener) una marca poderosa, ésta debe...

Tabla 81. Principios esenciales para la construcción de marcas poderosas. Fuente: Elaboración propia.

1.	Contar con una <u>propuesta de marca</u> (la marca debe tener una razón de ser que vaya más allá del producto, que sostenga un ideal humano).
2.	Tener una <u>identidad de marca</u> clara (la marca debe tener esencia, personalidad, valores, debe aportar beneficios y debe conocer cuáles son sus atributos).
3.	Tener un <u>posicionamiento</u> claro y diferenciado de la competencia.
4.	Tener una <u>arquitectura</u> de marca bien jerarquizada.
5.	Ser <u>coherente y consistente</u> a lo largo del tiempo (y, en marcas globales, del espacio).

6.	Tener un/os <u>responsable/s</u> que proteja/n la marca, que la impulsen y valoren, tanto desde el ámbito interno de la empresa como desde su ámbito externo (responsables de la comunicación que ofrece la marca). Desde el ámbito interno, para construir y mantener marcas poderosas, la importancia de la marca debe impregnar la cultura empresarial y su máxima custodia debe defenderla la alta dirección. Desde el ámbito externo, la figura del planificador estratégico (<i>planner</i>) de las agencias de publicidad se perfila como la principal en la responsabilidad de la construcción y mantenimiento de las marcas poderosas.
7.	Contar con <u>comunicación</u> (y que dicha comunicación transmita la propuesta de marca, su identidad, su posicionamiento, que sea coherente con la marca y consistente a lo largo del tiempo). La inversión en comunicación es fundamental para la construcción de marcas poderosas y dicha comunicación debe estar principalmente soportada por la publicidad.
8.	<u>Medir</u> la fortaleza de la marca, su valor y los efectos que producen en ella los impactos recibidos por el consumidor de forma continua en el tiempo. La medición de la fortaleza de la marca deberá valorarse tanto a nivel de resultados de negocio como de los resultados obtenidos sobre la propia marca a nivel de percepción y predisposición a compra futura. Una fuente de medición de gran importancia es la que se deriva de la comunicación efectuada por la marca (aunque por el momento no sea posible contar con una sola herramienta de medición de la eficacia global de la comunicación recibida a través de múltiples puntos de contacto).

- En cada una de las áreas delimitadas, se ha analizado en qué medida las acciones de comunicación con mayor puntuación en la *Brand Report Card (Best BRC)* contemplan o integran cada uno de los principios esenciales para la construcción de marca definidos desde el ámbito académico. Es decir, se ha estudiado la integración y adecuación de la información contenida en el marco teórico en la práctica publicitaria nacional actual (campañas concretas difundidas en España en los últimos años).
- Además, se han analizado los resultados de eficacia de comunicación alcanzados por esta muestra respecto a los resultados alcanzados por el resto de campañas eficaces.

Fruto del estudio y análisis de resultados referenciado, se han obtenido los numerosos aprendizajes apuntados en el apartado anterior. Con el fin de facilitar la comprensión y síntesis de dichos aprendizajes, a continuación se incluye una tabla-resumen con la información principal comparada de forma cuantitativa y, tras ella, las conclusiones que de dicha comparativa se derivan, separando dos bloques de análisis:

- a) **Comparativa a nivel de CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES** de las campañas más orientadas a fortalecer la marca respecto al resto de campañas reconocidas como eficaces (su fuente de análisis son los siete primeros principios esenciales de construcción de marcas poderosas).

Tabla 82. Tabla-resumen de las características de la comunicación en los casos galardonados con un premio EFI. Comparativa entre el total de casos, el 20% casos mayormente orientados al fortalecimiento de la marca (*Best BRC*) y el 80% restante. Fuente: Elaboración propia.

NOTA: Destacado en color diferencias superiores al 20% entre casos *Best BRC* y Resto de casos (**Verde= Más de un 20% por encima// Rojo= 20% por debajo**)

	PARÁMETROS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ (TOTAL Premios EFI 2006-2014)	Parámetros comunicación eficaz en los CASOS MÁS ORIENTADOS A CONSTRUCCIÓN DE MARCA (20% Casos mayor puntuación <i>BRC</i>)	Parámetros de la comunicación eficaz en RESTO DE CASOS (Total - 20% casos con mayor puntuación <i>BRC</i> = 80% restante)
PROPUESTA DE MARCA	Presente en el 60% de casos	Presente en el 90% de casos	Presente en el 52% de casos
IDENTIDAD DE MARCA	Atributos: 34% (decrece) Beneficios: 45% Valores: 36% (crece) Personalidad: 46% Esencia: 43% (crece) (No excluyente. La mayoría de campañas se enfocan hacia 2 o tres)	Atributos: 20% Beneficios: 50% Valores: 63% Personalidad: 70% Esencia: 80% (No excluyente. La mayoría de campañas se enfocan hacia 2 o tres)	Atributos: 38% Beneficios: 43% Valores: 29% Personalidad: 40% Esencia: 34% (No excluyente. La mayoría de campañas se enfocan hacia 2 o tres)
CICLO DE VIDA/ ARQUITECTURA Y CONSISTENCIA EN EL TIEMPO	Productos existentes: 67% Nuevos productos: 28% Gama de productos: 5%	Productos existentes: 76% Nuevos productos: 16% Gama de productos: 8% Lanzamiento/Mantenimiento: 13% / 87%	Productos existentes: 65% Nuevos productos: 31% Gama de productos: 4% Lanzamiento/Mantenimiento: 29%/ 71%
POSICIONAMIENTO	No evaluable (insuficiente información de la competencia) pero sí destacable que el 37% alcanza gran efecto sobre la marca en Diferenciación.	No evaluable (insuficiente información de la competencia) pero sí destacable que el 80% alcanza un gran efecto sobre la marca en Diferenciación.	No evaluable (insuficiente información de la competencia) pero sí destacable que sólo el 26% alcanza un gran efecto sobre la marca en Diferenciación.
RESPONSABLES	Cargos mayormente implicados en la realización de campañas eficaces son: Gestión INTERNA: 1) Dtor. Marketing 39% 2) Dtor. Comunic/publicidad 25% 3) Dtor. Marca 12% (creciente) 3 y 4) Dtor. General/Dtor. Medios/ <i>Product Manager</i> 9% Cargos de responsables entorno <i>online</i> todavía poco presentes Gestion EXTERNA: Departamentos de Creación y Cuentas Departamento de Planificación Estratégica <i>Online managers</i> AGENCIAS CON MAYOR PRESENCIA: McCann Sra. Rushmore Contrapunto DDB	Cargos mayormente implicados en la realización de campañas eficaces son: Gestión INTERNA: 1) Dtor. Marketing 2) Dtor. Comunic/Publicidad 3 y 4) Dtor. Medios y <i>Product Manager</i> 6) <i>Digital Managers</i> (10%) 5 y 6) Dtor. General y Dtor. Marca. Cargos responsables entorno <i>online</i> todavía poco presentes. Gestion EXTERNA: Departamentos de Creación y Cuentas Departamento de Planificación Estratégica <i>Online managers</i> AGENCIAS CON MAYOR PRESENCIA: McCann Scpf... Sra. Rushmore Ogilvy	Sin diferencias representativas respecto a los parámetros de la columna TOTAL casos.

	PARÁMETROS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ (TOTAL Premios EFI 2006-2014)	Parámetros comunicación eficaz en los CASOS MÁS ORIENTADOS A CONSTRUCCIÓN DE MARCA (20% Casos mayor puntuación <i>BRC</i>)	Parámetros de la comunicación eficaz en RESTO DE CASOS (Total - 20% casos con mayor puntuación <i>BRC</i> = 80% restante)
ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ Modelo de influencia	<i>More Complex</i> 44% (en el 60% integrado por modelos emocionales. <i>Emotional involvement</i> 67% y <i>Fame</i> 71%) <i>Emotional involvement</i> : 14% <i>Fame</i> : 20% <i>Information</i> : 2% <i>Persuasion</i> : 19% <i>Reinforcement</i> :1%	<i>More Complex</i> 73% (en el 80% de casos integrado por modelos emocionales. <i>Emotional Involvement</i> 86% y <i>Fame</i> 82%) <i>Emotional involvement</i> : 3% <i>Fame</i> : 10% <i>Information</i> : 3% <i>Persuasion</i> : 10% <i>Reinforcement</i> : 0%	<i>More Complex</i> 36% (compuesto por modelos emocionales 29%; emocionales+ racionales 61% y racionales 10%) <i>Emotional involvement</i> : 17% <i>Fame</i> : 23% <i>Information</i> : 2% <i>Persuasion</i> : 21% <i>Reinforcement</i> : 1%
Eficacia sobre el NEGOCIO según modelo de influencia	<i>More Complex</i>: 50% <i>Emotional involvement</i>: 49% <i>Fame</i>: 52% <i>Information</i> : 11% <i>Persuasion</i> : 38% <i>Reinforcement</i> :6%	No representativo. Muestra excesivamente pequeña en modelos que no son <i>More Complex</i> .	
Eficacia sobre la MARCA según modelo de influencia	<i>More Complex</i>: 57% <i>Emotional involvement</i>: 57% <i>Fame</i>: 62% <i>Information</i> : 11% <i>Persuasion</i> : 31% <i>Reinforcement</i> : 6%	No representativo. Muestra excesivamente pequeña en modelos que no son <i>More Complex</i> .	
ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ Estilo creativo	(Los estilos pueden ser complementarios). <i>Product Demo</i>: 34% <i>Live Action</i>: 36% <i>Animation</i> : 4% <i>Testimonial</i> : 7% <i>Humorous</i>: 38% <i>Sexy</i> : 2% <i>Slice of life</i> : 27% <i>Celebrity</i> : 24%	(Los estilos pueden ser complementarios). <i>Product Demo</i> : 33% <i>Live Action</i>: 50% <i>Animation</i> : 10% <i>Testimonial</i> : 10% <i>Humorous</i> : 33% <i>Sexy</i> : 3% <i>Slice of life</i> : 27% <i>Celebrity</i>: 37%	(Los estilos pueden ser complementarios). <i>Product Demo</i>: 35% <i>Live Action</i>: 33% <i>Animation</i> : 3% <i>Testimonial</i> : 6% <i>Humorous</i>: 39% <i>Sexy</i> : 1% <i>Slice of life</i> : 27% <i>Celebrity</i> : 20%
ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ uso de medios de difusión	El promedio de canales utilizados en los últimos 5 años (2010-2014) es de 5. Presencia de TV: 75% Canales <i>online</i> : 78% casos En los últimos 5 años RRSS en el 80% casos y uso móviles en el 15%	El promedio de canales utilizados en los últimos 5 años (2010-2014) es de 6,6. Presencia TV: 97,5% Canales <i>online</i>: 91% En los últimos 5 años, RRSS en el 74% de los casos y uso de móviles en el 17% Mayor uso de prensa, exterior y <i>online</i> que el resto. Menor uso de radio.	El promedio de canales utilizados en los últimos 5 años (2010-2014) es de 4,7. Presencia de TV: 69% Canales <i>online</i>: 59% En los últimos 5 años RRSS en el 82% de los casos y uso moviles en el 10%

	PARÁMETROS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ (TOTAL Premios EFI 2006-2014)	Parámetros comunicación eficaz en los CASOS MÁS ORIENTADOS A CONSTRUCCIÓN DE MARCA (20% Casos mayor puntuación <i>BRC</i>)	Parámetros de la comunicación eficaz en RESTO DE CASOS (Total - 20% casos con mayor puntuación <i>BRC</i> = 80% restante)
Alcanzan altos resultados sobre el NEGOCIO en función del uso de medios	Publicidad tradicional únicamente: 13% Publicidad tradic. y otros canales: 79% Otros canales únicamente: 8%	Publicidad tradicional únicamente: 7% Publicidad tradic. y otros canales: 89% Otros canales únicamente: 4%	Publicidad tradicional únicamente: 18% Publicidad tradic. y otros canales: 72% Otros canales únicamente: 10%
Alcanzan altos resultados sobre la MARCA en función del uso de medios	Publicidad tradicional únicamente: 12% Publicidad tradic. y otros canales: 78% Otros canales únicamente: 10%	Publicidad tradicional únicamente: 7% Publicidad tradic. y otros canales: 90% Otros canales únicamente: 3%	Publicidad tradicional únicamente: 13% Publicidad tradic. y otros canales: 74% Otros canales únicamente: 12%
ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ Modelos de integración	No integration: 25% Advertising-led integration: 52% Brand idea-led orchestration: 17% (crece) Participation-led orchestration: 3% (crece)	No integration: 10% Advertising-led integration: 50% Brand idea-led orchestration: 33% Participation-led orchestration: 7%	No integration: 32% Advertising-led integration: 53% Brand idea-led orchestration: 13% Participation-led orchestration: 2%

- **Propuesta de marca:** La comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas cuenta con una clara propuesta de marca (presente en el 90% de los casos *Best BRC* vs. 52% del resto de casos). Es decir, transmite un mensaje de marca que cumple con los siguientes requisitos:

- Va más allá del producto o de la categoría, sostiene un ideal humano
- Motivante, significativo y apropiable
- Diferenciado del resto de mensajes de la categoría
- Transmitido a través de comunicación memorable
- Con posibilidad de ser redactado como *Big IdeaL*

- **Elementos de identidad de marca:** La comunicación eficaz orientada a la construcción de marca, trata de transmitir la esencia de la marca, sus valores y su personalidad como principales elementos de identidad de forma mucho más acusada que el resto de comunicación eficaz. La transmisión de la esencia de marca y la aportación de valores para el consumidor dobla en presencia al resto de casos (Esencia de marca: 80% en *Best BRC* vs. 34% en el resto de casos; Valores: 63% en *Best BRC* vs. 29% en el resto). La Personalidad de marca es un eje principal de comunicación en el 70% de los casos *Best BRC* mientras que en el resto de casos sólo lo es en un 40%. Los Beneficios funcionales

del producto también están presentes en un porcentaje algo superior en los casos *Best BRC* (50% vs. 43% en el resto de casos). Un último dato claramente representativo es la menor proporción de campañas que utilizan como uno de los ejes de comunicación los Atributos de producto entre la muestra *Best BRC*, prácticamente la mitad que en el resto de casos (uso de atributos de marca/producto como uno de los ejes principales de comunicación en casos *Best BRC* 20% vs. 38% en el resto de casos).

- **Ciclo de vida/ arquitectura y consistencia en el tiempo:** Las acciones de comunicación eficaz que construyen marca son campañas de mantenimiento (sólo un 13% son lanzamientos mientras que en el resto de comunicación eficaz, este porcentaje es más del doble, concretamente un 29%). La mayor parte de las campañas eficaces son nuevas acciones de comunicación para productos ya existentes. Las campañas con mayores puntuaciones en la *Brand Report Card* se orientan prácticamente en su totalidad a reforzar o revitalizar una marca. Es decir, su objetivo no es informar de ninguna novedad de producto sino contribuir al mantenimiento de la marca a lo largo del tiempo a través de la comunicación, de forma todavía más acusada a la del resto de casos galardonados con premios a la eficacia (87% *Best BRC* vs. 71% resto).

- **Posicionamiento:** No es posible estudiar el posicionamiento de cada una de las marcas puesto que en la mayoría de *case studies* publicados no existe información suficiente acerca de la competencia. Sin embargo, un dato representativo es la “Diferenciación” de la marca. En este aspecto, el 80% de las campañas más orientadas al fortalecimiento de marca logran un gran efecto en diferenciación mientras que en el resto de campañas eficaces esta proporción apenas supera la cuarta parte de los casos (un 26%).

- **Responsable/s de la gestión de la marca:** Los cargos de los responsables de construcción y gestión de la marca en los casos mayormente orientados a la marca no muestran cambios representativos respecto al resto de casos ni en la configuración del equipo del anunciante ni en el de la agencia de publicidad. En el ámbito de la gestión interna de la marca (ámbito empresarial), al igual que en la totalidad de la muestra, los cargos de Director de *Marketing* y Director de Comunicación/Publicidad son los mayormente presentes. Es importante destacar que la figura del Director de Medios y del *Product Manager* adquieren en estos casos mayor relevancia que en la totalidad de la muestra, estando presentes en un 17% de éstos (frente al 9% en la totalidad de la muestra).

En el ámbito de la gestión externa de la marca (agencia de publicidad) la configuración del equipo responsable de llevar a cabo la comunicación eficaz no muestra diferencias representativas respecto al perfil de equipo descrito en el resto de casos de comunicación eficaz. Los departamentos de Creación, Cuentas y Planificación estratégica son los tres pilares fundamentales presentes en la gran mayoría de casos de comunicación eficaz y, en los últimos años, la presencia de *managers* del entorno *online* ha ido ganando protagonismo en la configuración del equipo de la agencia. Las agencias más destacadas en la muestra *Best BRC* son dos, McCann y SCPF... (ambas con representación en esta muestra tanto desde su sede madrileña como desde la barcelonesa). Les siguen Sra. Rushmore Madrid y Ogilvy Barcelona.

- **Estrategia de comunicación según modelo se influencia:** Las campañas eficaces que más contribuyen a la construcción de marcas poderosas utilizan modelos de influencia emocionales. Destaca con un 73% el uso del modelo *More Complex* integrado por una combinación de modelos emocionales, especialmente *Emotional Involvement* (86%) y *Fame* (82%). En el resto de casos el modelo de influencia más utilizado también es el de *More Complex* aunque en una proporción mucho menor (36%) y, además, principalmente integrado por una combinación emocional-racional (61%). Es decir, las campañas que más contribuyen a la construcción de marcas poderosas utilizan modelos de influencia emocionales y éstos demuestran ser los más eficaces.

- **Estrategia de comunicación según estilo creativo:** En la mitad de las campañas eficaces orientadas a construir marca se utiliza el estilo creativo de ficción publicitaria con imagen real, porcentaje muy superior al de su uso en el resto de comunicación eficaz (33%). También se utiliza en proporción algo mayor el estilo *Celebrity* (37% en casos *Best BRC* vs. 20% en el resto de casos). Sin embargo, no existen diferencias significativas respecto a relación de la eficacia en comunicación alcanzada y el estilo creativo utilizado.

- **Estrategia de comunicación según el uso de los medios de difusión:** Los casos que más se orientan a fortalecer la marca son campañas multicanal y suelen hacer llegar la comunicación a través de más puntos de contacto que en el resto de casos (el promedio de canales utilizados en los casos *Best BRC* durante los últimos cinco años es de 6,6 mientras que en el resto de campañas esta cifra se sitúa en los 4,7 medios). Las campañas multicanal son las más eficaces y, concretamente, aquellas que combinan uno o más

medios de publicidad tradicional con otros canales. La proporción grandes efectos sobre el negocio y sobre la marca que declaran este tipo de campañas multicanal combinadas muestra unas cifras muy elevadas en los casos más orientados al fortalecimiento de marca. Concretamente, el 89% de casos *Best BRC* que utilizan una combinación de publicidad tradicional y otros medios alcanzan altos resultados sobre el negocio y el 90% de ellos, también logran altos efectos sobre la marca.

A nivel de tipología de medios, los casos de comunicación que en mayor medida ayudan a construir marca utilizan la TV, el medio más eficaz según lo visto anteriormente, como medio principal (en el 97,5% de los casos *Best BRC* vs. en el 69% del resto). Internet y prensa son los dos medios complementarios mayormente utilizados. Por el contrario, el uso de radio es minoritario y proporcionalmente inferior al uso realizado de este medio en el resto de casos.

- **Estrategia de comunicación según el modelo de integración:** El modelo de integración utilizado por la mitad de los casos (tanto los más orientados al fortalecimiento de marca como el resto) es el de integración publicitaria (*Advertising-led Integration*), siendo la publicidad la disciplina principalmente utilizada por la comunicación eficaz. Sin embargo, hay dos rasgos claramente distintivos de las campañas más orientadas a marca. Por un lado, la creciente presencia de la *Brand Idea-led Orchestration*, el modelo que alcanza mayores niveles de eficacia según lo expuesto en el apartado anterior (33% en casos *Best BRC* vs. 13% en el resto de casos). Por otro lado, el menor uso de campañas no integradas (sólo utilizado en un 10% de los casos *Best BRC* vs. en una tercera parte, 32%, del resto de casos).

- b) **Comparativa de RESULTADOS OBTENIDOS** (medición/demostración de eficacia) de las campañas más orientadas a fortalecer la marca respecto al resto de campañas eficaces.

Tabla 83. Tabla-resumen de resultados obtenidos en los casos galardonados con un premio EFI. Comparativa entre el total de casos, el 20% casos mayormente orientados al fortalecimiento de la marca (*Best BRC*) y el 80% restante. Fuente: Elaboración propia.

NOTA: Destacado en color diferencias superiores al 20% entre casos *Best BRC* y Resto de casos (**Verde= Más de un 20% por encima// Rojo= 20% por debajo**)

	PARÁMETROS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ (TOTAL Premios EFI 2006-2014)	Parámetros comunicación eficaz en los CASOS MÁS ORIENTADOS A CONSTRUCCIÓN DE MARCA (20% Casos mayor puntuación <i>BRC</i>)	Parámetros de la comunicación eficaz en el RESTO DE CASOS (Total - 20% casos con mayor puntuación <i>BRC</i> = 80% restante)
EFFECTOS SOBRE EL NEGOCIO	Ratio de éxito en eficacia sobre el NEGOCIO: 76%	Ratio de éxito en eficacia sobre el NEGOCIO: 93%	Ratio de éxito en eficacia sobre el NEGOCIO: 73%
VARIABLES SOBRE EL NEGOCIO	Entre 0 y 1 gran efecto: 36% 2 efectos: 30% Más de 3 efectos: 34% Por tipología de variables: Crece en ventas: 64% Crece penetración: 55% <i>Market share</i> : 35% Reducción sensibilidad precio: 13% Fidelidad: 12% Beneficio: 13%	Entre 0 y 1 gran efecto: 10% Más de 3 efectos: 67% Por tipología de variables: Crece en ventas: 82% Crece penetración: 80% Market share: 53% Reducción sensibilidad precio: 30% Fidelidad: 19% Beneficio: 30%	Entre 0 y 1 gran efecto: 43% Más de 3 efectos: 25% Por tipología de variables: Crece en ventas: 60% Crece penetración: 50% Market share: 32% Reducción sensibilidad precio: 10% Fidelidad: 10% Beneficio: 10%
EFFECTOS SOBRE LA MARCA	Ratio de éxito en eficacia sobre la MARCA: 83%	Ratio de éxito en eficacia sobre la MARCA: 100%	Ratio de éxito en eficacia sobre la MARCA: 80%
VARIABLES SOBRE LA MARCA	Awareness: 65% Imagen de marca: 46% Diferenciación: 37% Autoridad marca: 50% Calidad: 13% Compromiso: 19% Credibilidad: 10%	Awareness: 90% Imagen de marca: 87% Diferenciación: 80% Autoridad marca: 70% Calidad: 33% Compromiso: 47% Credibilidad: 23%	Awareness: 58% Imagen de marca: 35% Diferenciación: 26% Autoridad marca: 42% Calidad: 8% Compromiso: 12% Credibilidad: 7%
CRUCE RESULTADOS SOBRE LA MARCA Y SOBRE EL NEGOCIO	Nº efectos sobre la marca = % casos con algún <i>Very Large Effect</i> sobre negocio: 1 efecto marca= 8% VL efecto negocio 2 efectos marca= 20% VL efecto negocio 3 efectos marca = 23% VL efecto negocio 4 efectos marca= 15% VL efecto negocio 5 o + efectos marca= 25% VL efecto negocio	Nº efectos sobre la marca = % casos con algún <i>Very Large Effect</i> sobre negocio: 1 efecto marca = 4% VL efecto negocio 2 efectos marca= 7% VL efecto negocio 3 efectos marca =7 % VL efecto negocio 4 efectos marca= 11% 5 o + efectos marca= 71% VL efecto negocio	Nº efectos sobre la marca = % casos con algún <i>Very Large Effect</i> sobre negocio: 1 efecto marca= 10% VL efecto negocio 2 efectos marca=24% VL efecto negocio 3 efectos marca = 28% VL efecto negocio 5 o + efectos marca= 8% VL efecto negocio
GALARDÓN RECIBIDO	Oro: 25% Plata: 25% Bronce: 25% Bajo Ppto: 20% Resp. Social: 5%	Oro: 47% Plata: 27% Bronce: 23% Bajo Ppto: 0% Resp. Social: 3%	Oro: 20% Plata: 27% Bronce: 25% Bajo Ppto: 20% Resp. Social: 7%

Los casos de comunicación eficaz que mayor peso han otorgado a la construcción de marca (*Best BRC*) alcanzan mayor ratio de éxito en eficacia y consiguen mayor número de **efectos sobre el negocio**.

- El **Ratio de éxito en eficacia** (*Effectiveness Succes Rate*) sobre los resultados de negocio alcanza el 93% en la muestra de casos mayormente orientados a la construcción de marca mientras que en el resto de casos reconocidamente eficaces se sitúa en un 73%.
- El **número de *Very Large Business Effects*** (grandes efectos sobre el negocio) declarados en los casos *Best BRC* es claramente superior al reportado por el resto de casos de comunicación eficaz. Mientras que un 43% del resto reporta entre cero y un gran efecto sobre el negocio, esta cifra es de sólo un 10% entre los casos *Best BRC*. En el extremo opuesto, mientras sólo un 25% del resto de casos declara haber alcanzado más de tres grandes efectos sobre el negocio, en el caso de la muestra *Best BRC*, un 67% los alcanzan. Es decir, los casos que más se orientan a fortalecer la marca prácticamente triplican el ratio conseguido en el resto de casos en impactar notablemente en tres o más variables sobre el negocio.
- La distribución según **variables de los grandes efectos de negocio** muestra que los casos *Best BRC* alcanzan resultados muy superiores al resto de comunicación eficaz en todas las variables. Un 82% de los casos más orientados a fortalecer la marca ha logrado un alto efecto en crecimiento de venta (frente a un 60% del resto) y un 80% declara haber alcanzado grandes efectos en adquisición de nuevos clientes (frente a un 50% del resto). En las variables más vinculadas al beneficio empresarial sostenible, los casos *Best BRC* muestran también cifras muy superiores al resto, alcanzando en más de la mitad de la muestra altos efectos sobre el *market share* de la marca (53% casos *Best BRC* vs. 32% en el resto de casos), en reducción de sensibilidad al precio (30% en *Best BRC* vs. 10% en el resto) y alto efecto sobre el beneficio empresarial en general (30% en los casos *Best BRC* vs. 10% en el resto de casos). Incluso en la variable de fidelidad los casos más orientados a fortalecer

la marca logran altos efectos en mayor proporción que el resto (19% en casos *Best BRC* vs. 10% en el resto).

Respecto a los **resultados sobre la marca**, las campañas eficaces que mejor puntuación obtienen en la *Brand Repord Card* (con puntuación en función de parámetros de marca), según lo imaginable, obtienen mayores resultados que el resto de campañas y se evidencia una clara superioridad de esta muestra respecto al resto en las variables de construcción de marca.

- El *Effectiveness Success Rate* de la muestra de campañas más orientadas a fortalecer la marca alcanza el 100%. Es decir, absolutamente todos los casos *Best BRC* logran altos resultados sobre la marca (mientras que en el resto de casos este ratio es del 80%).
- La distribución según **variables de los grandes efectos sobre la marca** evidencia una gran superioridad de los porcentajes alcanzados por la muestra *Best BRC* respecto a los del resto de casos. El 90% de los casos más orientados a fortalecer la marca declara un alto impacto en *awareness* (vs. el 58% del resto). Si la diferencia en *awareness* es alta (más del 30%), todavía lo es más en el porcentaje de contribución a la imagen de marca, donde los casos *Best BRC* alcanzan un 87%, frente al 35% del resto, o en la variable de diferenciación, declarada en el 80% de los primeros y en sólo un 26% de los segundos (es decir, los casos *Best BRC* cuentan con más de un 50% de diferencia en ambas variables por encima del resto). En el resto de variables de marca también se muestra la clara superioridad de los casos más orientados a fortalecer la marca, destacando tanto en la consecución de altos efectos sobre la autoridad de marca (en el 70% de los casos *Best BRC* vs. en el 42% del resto), en la percepción de compromiso (47% en los casos *Best BRC* vs. en el 12% del resto), de calidad (33% en los casos *Best BRC* vs. en el 8% del resto) y de credibilidad (23% en los casos *Best BRC* vs. en el 7% del resto de casos).

En el análisis cruzado entre los **resultados sobre el negocio y los resultados sobre la marca**, los casos *Best BRC* muestran una clara y positiva **interrelación** entre la creación de marca y la consecución de altos efectos sobre el negocio. En este aspecto, las conclusiones refuerzan las ya expuestas anteriormente: Cuanto más cuantiosas sean las variables de resultados sobre la marca sobre las que la campaña ha conseguido altos efectos, mayores posibilidades hay de alcanzar grandes resultados en las principales variables de efecto sobre el negocio. Una clara muestra de ello se puede observar al comprobar que el 71% de las campañas *Best BRC* han conseguido cinco altos efectos sobre la marca (o más) y han incidido de forma muy acusada sobre los efectos en el negocio. O, lo que es lo mismo, el estudio indica que casi tres cuartas partes de los casos que consiguen un gran crecimiento en cinco variables de marca, consiguen también un alto crecimiento en ventas y en adquisición de nuevos clientes.

La superioridad a nivel de eficacia de las campañas más orientadas a fortalecer la marca parece tener un claro reflejo en el **reconocimiento obtenido** en los Premios Eficacia (otorgados cada año por un jurado integrado por profesionales distintos). Casi la mitad de los casos *Best BRC* han obtenido el máximo galardón (Oro, 47% casos *Best BRC* vs. 20% en el resto de casos). Por otro lado, la comunicación eficaz de bajo presupuesto no parece orientarse tanto a la construcción de marcas poderosas puesto que ningún caso galardonado en dicha categoría (comunicación comercial con presupuesto inferior a 250.000€-300.000€) se encuentra entre el 20% de casos con mayor puntuación en la *BRC*.

Resumiendo los aprendizajes expuestos, a continuación se responde a la pregunta que encabezaba el presente capítulo:

**¿Cómo es la comunicación eficaz
que ayuda a construir marcas poderosas?**

La comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas desde la práctica publicitaria muestra su adecuación e integración con los principios esenciales para construir marcas poderosas y cuenta con las siguientes características:

- Ofrece una clara propuesta de marca.
- Transmite la esencia de la marca, sus valores y personalidad como elementos de identidad de marca prioritarios.
- Está firmada por productos “de siempre”, es decir, su objetivo no es informar de ninguna novedad de producto sino reforzar o revitalizar la marca.
- Suele ser comunicación emocional.
- Se difunde a través de campañas multicanal, cada vez más guiadas por el modelo de integración *Brand Idea-led Orchestration*.
- Suele contar con cerca de 7 medios/puntos de contacto, siendo la TV el medio imprescindible y central de la campaña, reforzada principalmente por internet y prensa.

Este tipo de comunicación no sólo logra alcanzar los mejores resultados de eficacia en construcción de marca (*awareness*, imagen y diferenciación) sino que **es más eficaz que el resto** en la consecución de resultados sobre el negocio (ventas y penetración).

Durante este último capítulo se han mostrado las características que definen a las campañas eficaces que en mayor medida se orientan a construir, reforzar o mantener la fortaleza de una marca, comparándose con las del resto de campañas reconocidamente eficaces. Para hacerlo, según lo detallado anteriormente, se han ponderado todos los casos galardonados con un Premio EFI durante los últimos 9 años en función de los elementos de valoración de la *Brand Report Card* y se ha tomado como muestra de campañas mayormente orientadas a la marca aquellas que han ocupado el primer 20% del *ranking* resultante.

Posteriormente, se han comparado las características de esta muestra con las de la totalidad de casos en función de los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas. Con ello se ha podido parametrizar cómo es la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas, elemento fundamental para poder dar respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de esta tesis, como se verá en el siguiente y último capítulo.

Brevemente... (CAPÍTULO 11)

En este capítulo se muestran las características de las campañas reconocidamente eficaces que más se orientan a construir, reforzar o mantener la fortaleza de la marca (el 20% de casos con mayor orientación a la construcción de marca entre todos los galardonados con un Premio EFI entre 2006 y 2014), analizadas en función de los ocho principios esenciales para la construcción de marcas poderosas (enumerados en el Capítulo 4).

A lo largo del capítulo se puede observar la clara correspondencia entre las formulaciones teóricas acerca de la construcción de marca y la práctica profesional “aquí y ahora”: Los casos que mayor ponderación reciben en criterios de valoración de marca según la Brand Report Card (los casos más orientados a la construcción de marca entre el total de la muestra) reflejan los ocho principios esenciales establecidos desde el ámbito académico. Dichos casos cuentan con unas características algo distintas al resto de campañas que han sido reconocidas como comunicación eficaz. Sus parámetros principales quedan recogidos en la siguiente tabla:

PILARES ESENCIALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE MARCAS PODEROSAS	PARÁMETROS DE LA COMUNICACIÓN RECONOCIDAMENTE EFICAZ EN LOS CASOS MÁS ORIENTADOS A LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA
PROPUESTA DE MARCA	<i>Presente en el 90% de los casos más orientados a la construcción de marca.</i>
IDENTIDAD DE MARCA	<i>Las variables EMOCIONALES de la identidad de marca (Esencia, Personalidad y Valores) son las más utilizadas en la comunicación eficaz orientada a la construcción de marca. En la mitad de los casos también se comunican beneficios pero los atributos de producto únicamente adquieren un papel importante el el 20% de dichos casos.</i> <i>Atributos: 20%</i> <i>Beneficios: 50%</i> <i>Valores: 63%</i> <i>Personalidad: 70%</i> <i>Esencia: 80%</i> <i>(No excluyente. La mayoría de campañas se enfocan hacia 2 o tres)</i>
CICLO DE VIDA/ARQUITECTURA Y CONSISTENCIA EN EL TIEMPO	<i>La comunicación orientada a construir, reforzar o mantener la fortaleza de la marca es una comunicación de mantenimiento (productos existentes).</i> <i>Productos existentes: 76%</i> <i>Nuevos productos: 16%</i> <i>Gama de productos: 8%</i> <i>Lanzamiento/Mantenimiento: 13% / 87%</i>
POSICIONAMIENTO	<i>No evaluable (insuficiente información de la competencia) pero destacable que el 80% de los casos alcanza un gran efecto sobre la marca en Diferenciación.</i>

<p>RESPONSABLES</p>	<p><i>El departamento de cuentas y de planificación estratégica son los principales responsables de la <u>inscripción</u> de los casos (panorámica global del caso).</i></p> <p><i>Cargos mayormente implicados en la <u>realización</u> de campañas eficaces son:</i></p> <p>Gestión INTERNA: 1) Dirección de Marketing 2) Dirección de Comunic/Publicidad 3 y 4) Dirección de Medios y Product Manager 6) Digital managers (10%) 5 y 6) Dirección General y Dirección de Marca. <i>Cargos responsables entorno online todavía poco presentes.</i></p> <p>Gestión EXTERNA: Departamentos de Creación y Cuentas Departamento de Planificación Estratégica Online managers</p> <p>AGENCIAS CON MAYOR PRESENCIA: McCann Scpf... Sra. Rushmore Ogilvy</p>
<p>ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ Modelo de influencia</p>	<p><i>Los MODELOS EMOCIONALES son los más presentes entre las campañas eficaces.</i></p> <p><i>More Complex 73% (en el 80% de casos integrado por modelos emocionales. Emotional Involvement 86% y Fame 82%)</i> <i>Emotional involvement: 3%</i> <i>Fame: 10%</i> <i>Information: 3%</i> <i>Persuasion: 10%</i> <i>Reinforcement: 0%</i></p>
<p>ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ Estilo creativo</p>	<p><i>Los estilos creativos más utilizados en las campañas eficaces orientadas a la construcción de marca son la ficción publicitaria con imagen real y el uso de celebrities, seguidos por el humor y la demostración de producto (los estilos pueden ser complementarios).</i></p> <p><i>Product Demo: 33%</i> Live Action: 50% <i>Animation: 10%</i> <i>Testimonial: 10%</i> <i>Humorous: 33%</i> <i>Sexy: 3%</i> <i>Slice of life: 27%</i> Celebrity: 37%</p>
<p>ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ uso de medios de difusión</p>	<p><i>El promedio canales utilizados últimos 5 años (2010-2014) es de 6,6. Los casos de comunicación eficaz más orientados a la construcción de marca utilizan siempre TV.</i></p> <p>Presencia TV: 97,5% <i>Mayor uso de prensa, exterior y online que el resto.</i> <i>Menor uso de radio.</i></p>

<i>Alcanzan altos resultados sobre el NEGOCIO en función del uso de medios</i>	<p><i>La combinación de canales de publicidad tradicional (TV) y otros canales es la que permite alcanzar grandes efectos sobre el NEGOCIO en mayor proporción. Campañas MULTICANAL.</i></p> <p><i>Publicidad tradicional únicamente: 7%</i> Publicidad tradic. y otros canales: 89% <i>Otros canales únicamente: 4%</i></p>
<i>Alcanzan altos resultados sobre la MARCA en función del uso de medios</i>	<p><i>La combinación de canales de publicidad tradicional (TV) y otros canales es la que permite alcanzar grandes efectos sobre la MARCA en un 90% de los casos. Campañas MULTICANAL.</i></p> <p><i>Publicidad tradicional únicamente: 7%</i> Publicidad tradic. y otros canales: 90% <i>Otros canales únicamente: 3%</i></p>
ESTRATEGIA COMUNICACIÓN/ Modelos de integración	<p><i>La mitad de campañas eficaces más orientadas a la construcción de marca son INTEGRADAS y guiadas por la PUBLICIDAD y una tercera parte, ORQUESTADAS y guiadas por la IDEA DE MARCA.</i></p> <p><i>No integration: 10%</i> Advertising-led integration: 50% Brand idea-led orchestration: 33% <i>Participation-led orchestration: 7%</i></p>
EFFECTOS SOBRE EL NEGOCIO	<p><i>Las campañas galardonadas con un premio EFI más orientadas a la construcción de marca cuentan con un ratio de éxito en eficacia sobre el NEGOCIO del 93%</i></p>
<i>Variables sobre el negocio</i>	<p><i>El 67% de las campañas reconocidamente eficaces demuestran alcanzar altos crecimientos en tres o más variables sobre el NEGOCIO. Los principales indicadores de éxito son el crecimiento en VENTAS y en PENETRACIÓN. Los grandes resultados en MARKET SHARE están presentes en la mitad de los casos y en casi un tercio de ellos la reducción de la sensibilidad al precio.</i></p> <p><i>Entre 0 y 1 gran efecto: 10%</i> Más de 3 efectos: 67%</p> <p><i>Por tipología de variables:</i> Crecimiento en ventas: 82% Crecimiento penetración: 80% Market share: 53% <i>Reducción sensibilidad precio: 30%</i> <i>Fidelidad: 19%</i> <i>Beneficio: 30%</i></p>
EFFECTOS SOBRE LA MARCA	<p><i>Las campañas galardonadas con un premio EFI cuentan con un ratio de éxito en eficacia sobre la MARCA del 100%</i></p>
<i>Variables sobre la marca</i>	<p><i>Estas campañas inciden con grandes efectos sobre todos los indicadores de eficacia sobre la marca (sólo "Compromiso", "Calidad" y "Credibilidad" se reportan en menos del 50% de los casos).</i></p> <p>Awareness: 90% Imagen de marca: 87% Diferenciación: 80% Autoridad de marca: 70% <i>Calidad: 33%</i> <i>Compromiso: 47%</i> <i>Credibilidad: 23%</i></p>

<p><i>Cruce de resultados sobre la MARCA y sobre el NEGOCIO</i></p>	<p><i>Cuanto más grandes efectos sobre la marca alcanza una campaña, mayor porcentaje de grandes efectos consigue sobre el negocio (especialmente en ventas y penetración).</i></p> <p><i>Nº efectos sobre la marca = % casos con algún Very Large Effect sobre negocio:</i></p> <p><i>0 (ningún caso).</i></p> <p><i>1 = 4% VL efectos negocio</i></p> <p><i>2 efectos marca= 7% VL efecto negocio</i></p> <p><i>3 efectos marca = 7 % VL efecto negocio</i></p> <p><i>4 efectos marca= 11%</i></p> <p><i>5 o + efectos marca= 71% VL efecto negocio</i></p>
<p><i>NUEVOS ELEMENTOS MEDICION</i></p>	<p><i>Las campañas eficaces más orientadas a la construcción de marca incluyen demostración de eficacia en las acciones realizadas en entorno online a través de distintos elementos de medición para cada punto de contacto (cada día más numerosos). Ejemplos:</i></p> <p><i>Cifras de éxito en redes sociales: 47% casos</i></p> <p><i>Cifras éxito búsquedas Google: 23% casos</i></p>

12. CONCLUSIONES

La importancia de construir marcas poderosas en una sociedad en la que la marca representa el principal activo de las empresas, es indudable. También lo es el hecho de que la comunicación persuasiva (encabezada por la publicidad) es el principal vehículo con el que las marcas pueden darse a conocer y mantener/reforzar su presencia ante su público objetivo. Sin embargo, un factor inherente a la comunicación persuasiva, la búsqueda de la eficacia, se ha convertido progresivamente en una necesidad que no siempre colabora en la construcción o fortalecimiento de la marca. Según se exponía al inicio de este proyecto, la “fiebre” por la medición (Devon, James, Brown, & Hilton, 2014) y el auge de nuevas métricas, especialmente vinculadas a los nuevos puntos de contacto con el consumidor desde el entorno *online*, han abierto nuevas perspectivas que a menudo perturban el auténtico objetivo de toda empresa: alcanzar un beneficio sostenible en el tiempo. En los últimos años, la gran crisis económica ha favorecido la efervescencia de acciones de comunicación tácticas, apoyadas con menores presupuestos y con objetivos cortoplacistas. La suma de ambos factores (el auge de nuevas métricas desde el entorno *online* y la necesidad de buscar el resultado inmediato de cada euro invertido en comunicación) ha generado cierta confusión acerca de lo se considera eficacia en comunicación. La mirada cortoplacista en busca del “pan para hoy” ha protagonizado gran parte de las acciones de comunicación de los últimos años. Sin embargo, en el mismo período (bajo la misma situación de crisis), algunas marcas han mantenido una estrategia de comunicación basada en fortalecer la marca, movidas por la creencia de que sólo una marca fuerte puede permitir alcanzar el beneficio empresarial sostenible (“pan para mañana”). El objetivo de esta investigación ha sido estudiar la relación entre ambas áreas. Es decir, analizar cómo se puede reforzar una marca a través de comunicación y alcanzar al mismo tiempo resultados de negocio inmediatos con dicha comunicación. Siguiendo la metáfora, en este caso hablaríamos de conseguir “pan para hoy y pan para mañana”.

Para abordar el objetivo, esta investigación se ha orientado desde una doble perspectiva, la teórica y la práctica. Desde la literatura académica, se ha estudiado el

marco teórico de la marca, focalizando la investigación hacia el análisis de cómo se construyen marcas poderosas. Dicho análisis se ha complementado con ejemplos de herramientas o ayudas utilizadas actualmente en el entorno profesional en el proceso de construcción de marca. Además, se ha estudiado también el ámbito de la comunicación, centrando el área de análisis en cómo se mide la eficacia de la comunicación.

Por otro lado, desde la perspectiva de la práctica profesional (comunicación real difundida “aquí y hoy”), se han analizado las características de las campañas que han recibido un reconocimiento por la demostración de su eficacia durante los últimos nueve años en España (Premios EFI 2006-2014). Sobre esta muestra se ha investigado cómo son las campañas reconocidamente eficaces y cuáles son sus resultados. Posteriormente, se ha profundizado en el estudio de las características específicas de los casos más orientados a la construcción o mantenimiento de la fortaleza de la marca (cómo son las campañas eficaces más orientadas a la construcción de marca y cuáles son sus resultados).

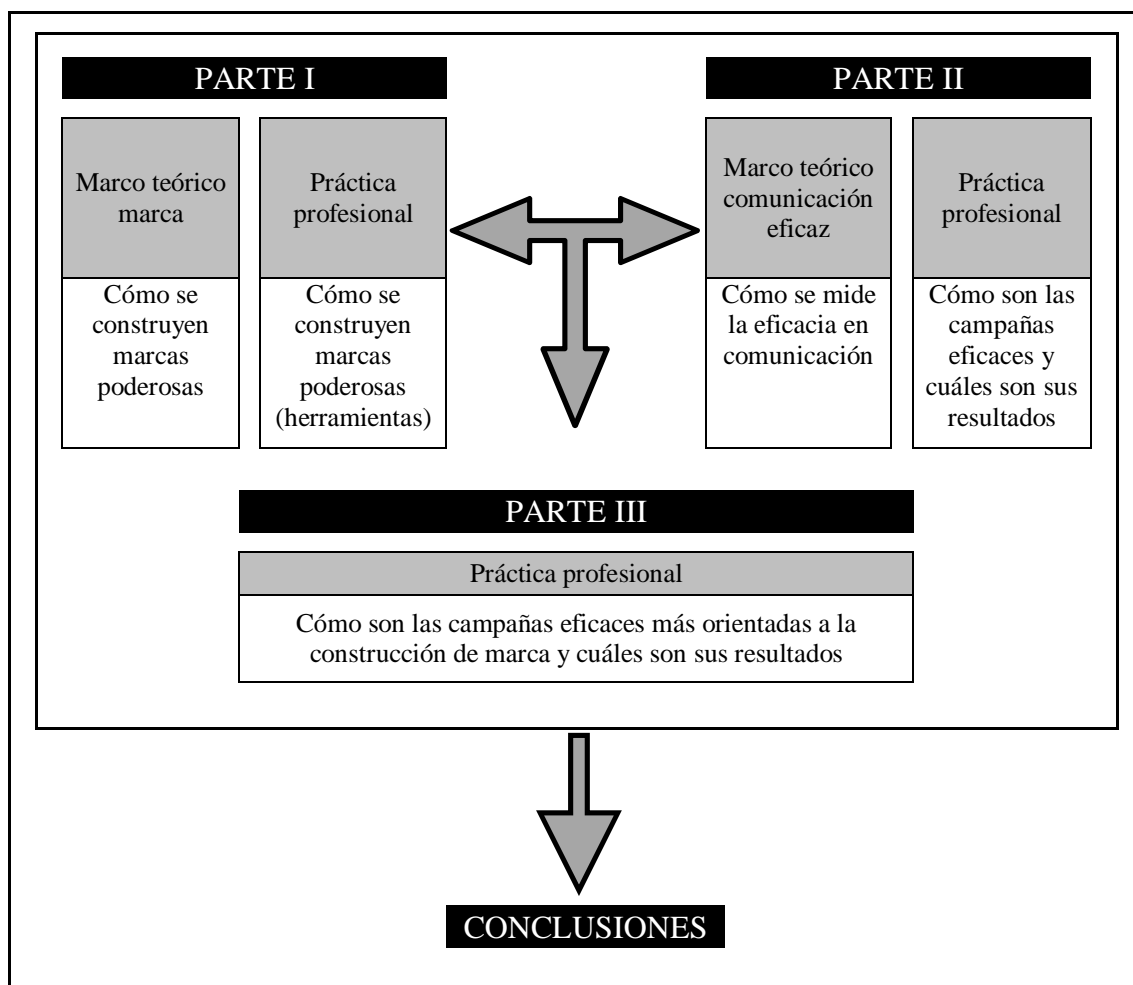


Figura 01 (Recuerdo). Esquema del trabajo de investigación. Fuente: Elaboración propia.

La amplitud del tema de estudio ha conducido a numerosos aprendizajes y conclusiones. La investigación realizada en la PARTE I de esta tesis ha permitido llegar a definir ocho principios esenciales en la construcción de marcas poderosas, en los que hay consenso en el ámbito académico (Stobart, 1994); (Aaker D. , 1995); (Keller, 2000); (Davis J. , 2010); (Aaker & Álvarez del Blanco, 2014); (Hollis, 2013); (TNS, 2014) y ejemplificar herramientas con las que se trabaja día a día en el ámbito profesional para ayudar metodológicamente a la definición de cada uno de dichos principios:

1. Propuesta de marca. Ejemplo de ayuda para definirla: *Ogilvy/Big IdeaL*.
2. Identidad de marca. Ejemplo de ayuda para definirla: *Bates/Brand Wheel*.
3. Posicionamiento de marca. Ejemplos de ayuda para definirlo: Mapa y frase de posicionamiento.
4. Arquitectura de marca. Ejemplo de ayuda para definirlo: *Grey/Brand Pyramid*.
5. Coherencia y consistencia a lo largo del tiempo.
6. Responsable/s en la gestión de marca (ámbito interno empresa y ámbito externo)
7. Comunicación estratégica y eficaz. Ejemplo de ayuda para crearla: *Brief creativo*.
8. Medición de la fortaleza de marca y sus efectos. Ejemplos de modelos de respuesta publicitaria, metodología, técnicas,... desde la fórmula Interbrand para el cálculo del valor de marca hasta los nuevos elementos de medición de la eficacia en comunicación *online*.

La investigación realizada en la PARTE II ha permitido conocer las características de las campañas que han sido reconocidas como las más eficaces de España durante los últimos años (las galardonadas con un Premio EFI) y qué tipo de resultados alcanzados las han hecho merecedoras de dicho reconocimiento. Sintetizando el fruto de dicha investigación, se puede concluir que la comunicación que ha sido reconocida como la más eficaz...

- Logra un crecimiento notorio en ventas y adquisición de nuevos clientes.
- Ayuda a mejorar el conocimiento de la marca (*Brand Awareness*), le confiere mayor autoridad (*Fame*) y construye su *imagen* (*Image*).
- Según su estrategia de comunicación, la mayor eficacia la alcanza la comunicación emocional difundida a través de campañas multicanal. La disciplina de comunicación principalmente utilizada es la publicidad y el medio más eficaz tanto

en la consecución de resultados sobre el negocio como sobre la marca es la TV. La mayor parte de campañas reconocidas como eficaces utiliza el modelo de integración publicitaria aunque se observa una evolución a favor del modelo de orquestación guiada por un concepto de marca (*Brand Idea-led orchestration*). Ambos modelos alcanzan resultados similares en efectos sobre el negocio pero el segundo muestra resultados superiores en el efecto sobre la marca.

Además, el análisis realizado ha permitido observar una clara correlación entre la consecución de altos efectos sobre las variables de marca y la consecución de altos efectos sobre las variables de negocio: Cuantos más grandes efectos sobre la marca se logran con una campaña, mayores posibilidades de alcanzar alto crecimiento en las principales variables de grandes efectos sobre el negocio (crecimiento en ventas y penetración).

Dicha conclusión se ha visto reforzada en los aprendizajes obtenidos en la PARTE III de la tesis, totalmente orientada a conocer cómo son las campañas eficaces más orientadas a la construcción/mantenimiento de la fortaleza de la marca y cuáles son sus resultados. El análisis realizado en esta tercera parte ha permitido observar que la comunicación eficaz que ayuda a construir marcas poderosas tiene características algo distintas al resto de la comunicación que ha sido reconocida como eficaz en todos los principios esenciales para la construcción de marcas poderosas definidos en la PARTE I.

La comunicación más orientada al fortalecimiento de la marca ofrece siempre una clara propuesta de marca (mientras que ésta sólo está presente en el 52% del resto de casos), trata de transmitir la esencia de marca, sus valores y su personalidad como principales elementos de identidad de forma mucho más acusada que el resto de comunicación eficaz y logra diferenciar a la marca (alcanzando en el 80% de los casos un alto efecto en diferenciación mientras que el resto de comunicación sólo lo logra en un 26% de los casos). En su estrategia de comunicación las campañas más orientadas a fortalecer la marca muestran un perfil totalmente definido, con proporciones mucho más cercanas al 100% que en el resto de casos tanto en la utilización de modelos emocionales como en el uso de varios medios en la difusión de la campaña (con una media de uso de canales cercana a siete en los últimos cinco años). En este tipo de campañas la disciplina de comunicación persuasiva utilizada es siempre la publicidad y la TV (el medio que

permite alcanzar mayor eficacia tanto en efectos sobre el negocio como en efectos sobre la marca) es el medio principal en la práctica totalidad de los casos (en un 97,5%).

El estudio de los resultados obtenidos por las campañas mayormente orientadas al fortalecimiento de la marca muestra cifras claramente superiores a los alcanzados por el resto de comunicación reconocidamente eficaz. La totalidad de estos casos logra altos resultados sobre la marca y un 93% de ellos alcanza también altos resultados sobre el negocio. Además, dichos casos no sólo tienen una incidencia superior en las principales variables (ventas y penetración) sino que alcanzan porcentajes de impacto mucho mayores que el resto en las variables de negocio más vinculadas al beneficio empresarial sostenible (*market share*, reducción de la sensibilidad al precio y beneficio empresarial).

Según lo expuesto, la investigación realizada ha permitido constatar múltiples aspectos de gran importancia para contrastar la relación entre la construcción de marcas poderosas y la realización de comunicación que pueda ser valorada y reconocida como eficaz. Con la información obtenida, a continuación revisaremos las hipótesis iniciales y estableceremos, desde lo aprendido, su confirmación, refutación o la necesidad de seguir investigando.

Reflexión inicial 1:... La comunicación que ayuda a la creación de valor de marca, al mantenimiento o refuerzo de la marca en la mente del consumidor, puede ser eficaz al mismo tiempo. Fortalecer la marca a través de comunicación puede permitir alcanzar tanto resultados positivos sobre la propia marca a nivel de percepción como resultados (medibles y demostrables) en métricas de negocio. La comunicación orientada a fortalecer la marca puede ofrecer a la empresa la posibilidad de obtener “pan para hoy y pan para mañana”, la oportunidad de ir más allá de las acciones tácticas basadas únicamente en el resultado inmediato.

Hipótesis 1: La construcción de marca en comunicación es eficaz.

CONFIRMADA. La investigación ha demostrado que la comunicación que ayuda a la creación de valor de marca no sólo puede ser eficaz al mismo tiempo sino que puede ser todavía más eficaz que el resto de comunicación. La superioridad en eficacia de la comunicación más orientada a fortalecer la marca se demuestra además de en la consecución de grandes efectos sobre la marca (*awareness*, imagen, diferenciación, autoridad,...), en alcanzar mayor proporción de grandes efectos sobre el

negocio (crecimiento en ventas, en penetración, en cuota de mercado,...). Concretamente, los casos que más se orientan a fortalecer la marca prácticamente triplican el ratio conseguido por el resto de casos de comunicación eficaz en impactar notablemente sobre tres o más variables de negocio. Un 82% de dichos casos demuestra haber alcanzado un alto efecto en crecimiento de venta (frente a un 60% del resto de casos), un 80% declara haber conseguido grandes efectos en adquisición de nuevos clientes (frente a un 50% del resto de casos), un 53% afirma haber logrado altos efectos sobre la cuota de mercado de la marca (frente a un 32% del resto) y un 30% afirma haber logrado un alto efecto sobre el beneficio empresarial en general (frente a un 10% en el resto de casos). Además, la investigación ha permitido evidenciar una clara y positiva interrelación entre la orientación al fortalecimiento de la marca en comunicación y la consecución de altos efectos sobre el negocio al demostrar que cuanto más cuantiosas sean las variables de resultados sobre la marca en las que la campaña ha conseguido altos efectos, mayores posibilidades hay de alcanzar grandes resultados en las principales variables sobre el negocio. Tres cuartas partes de los casos que consiguen un gran crecimiento en cinco variables de marca, alcanzan también un alto crecimiento en ventas y adquisición de nuevos clientes.

Reflexión inicial 2:... La comunicación que ayuda a la construcción de marca tiene características particulares respecto al resto de comunicación. Las campañas que ayudan a fortalecer la marca cuentan con mayor foco estratégico en el mensaje ofrecido. Se basan en una propuesta de marca, en un mensaje que pueda implicar emocionalmente al receptor. No tratan de incitar a la compra de forma directa (promociones, descuentos, comparativas,...) ni solicitan ningún tipo de acción inmediata en entorno online (compartir, suscribir, facilitar datos,...) sino que buscan mayor diferenciación y predisposición emocional hacia la marca como palanca de persuasión.

Hipótesis 2: La comunicación que construye marca es identificable y cuenta con características concretas.

CONFIRMADA. La comunicación que ayuda a la construcción de marca cuenta con una propuesta de marca que va más allá del producto, sosteniendo un ideal humano (presente en el 90% de las campañas más orientadas a la construcción de marca mientras que sólo lo está en el 52%

del resto de campañas). A continuación se muestran algunos ejemplos de dichas propuestas de marca redactadas en forma de *Big IdeaL*¹⁷⁰:

Banc Sabadell (“Conversaciones sobre el futuro”): El mundo sería un lugar mejor si se diera mayor valor a las conversaciones entre personas.

Campofrío (Homenaje al “Orgullo de lo nuestro”): El mundo sería un lugar mejor si valoráramos quién somos y lo que tenemos.

Fanta (“Si te aburren mándales a tomar Fanta y diviértete”): El mundo sería un lugar mejor si pudiéramos eliminar todo lo aburrido.

Aquarius (“El ser humano es extraordinario”): El mundo sería un lugar mejor si valoráramos más la diversidad de las personas.

Otro rasgo característico de la comunicación más orientada a fortalecer la marca es que es un tipo de comunicación claramente emocional que trata de transmitir la esencia de la marca, sus valores y su personalidad como principales elementos de identidad de forma mucho más acusada que el resto de la comunicación eficaz (esencia de marca, 80% frente al 34% en el resto de casos, valores de marca 63% vs. 29% en el resto y personalidad de marca, 70% vs. 40% en el resto de casos). Con ello, alcanza altos efectos en diferenciación de marca en proporción muy superior a la conseguida por el resto de comunicación eficaz (el 80% de los casos alcanza un alto efecto en diferenciación mientras que esta cifra es de sólo un 26% en el resto de casos).

Reflexión inicial 3: ... Para construir marcas poderosas a través de comunicación persuasiva es necesario invertir en publicidad. La división de la comunicación persuasiva por canales en lugar de por disciplinas dificulta la integración de comunicación para construir marcas fuertes. La comunicación publicitaria puede realizarse a través de canales tradicionales (TV, prensa, radio,...) o a través de internet. La publicidad es la principal disciplina de comunicación persuasiva y se define por ser cualquier forma de presentación, promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un emisor identificado, pagada y no personal (Kotler & Keller, 2007). Es decir, la disciplina no está sujeta a ningún tipo de canal. Sin embargo, el sector de la comunicación publicitaria se está dividiendo entre agencias de publicidad y agencias digitales/de comunicación online (que ofrecen en este canal servicios vinculados tanto con la publicidad como con la promoción de ventas y el marketing directo) y dicha división dificulta a menudo la correcta integración publicitaria de las campañas.

Hipótesis 3: La publicidad es la disciplina que contribuye de forma más eficaz a la construcción de marcas poderosas.

¹⁷⁰ *Big IdeaL*, herramienta estratégica de Ogilvy mostrada y referenciada en el apartado 4.2.1. (Herramientas para construir la propuesta de marca).

CONFIRMADA. La publicidad es la disciplina más utilizada en las campañas eficaces orientadas a construir marcas poderosas. Prácticamente la totalidad de la muestra de campañas más orientadas a fortalecer la marca han sido difundidas a través de una combinación de canales publicitarios tradicionales con otros canales. En los “otros canales”, la difusión de publicidad en entorno *online* (campañas *display*) y de vídeos virales (sujetos a pago por su impulsión y, por lo tanto, dentro de la disciplina publicitaria) son las más frecuentes. El único punto de contacto no publicitario presente en la práctica totalidad de los casos es la página web de la marca (considerado un canal propio –*owned media*- no sujeto a pago). Esta combinación integrada por puntos de contacto a través de los que se difunde publicidad (tanto en medios tradicionales como en internet) a los que se les suma principalmente la web de la propia marca, es la que alcanza mayores resultados en eficacia: Por un lado, demuestra conseguir grandes resultados sobre el negocio en el 89% de los casos más orientados a fortalecer la marca y, por otro, grandes resultados en efectos sobre la marca en el 90% de ellos. Contrariamente, las métricas de respuesta directa (a pesar de que ayudan a concretar la medición de los efectos de las campañas directas y son eficaces en términos de coste) tienden a producir menores efectos sobre el negocio y sobre la marca. Quizás por estos motivos, durante la realización de la investigación, el sector de la comunicación persuasiva ha vuelto a mostrar cifras de crecimiento en la inversión publicitaria¹⁷¹, hecho que podría indicar que las tendencias destructivas hacia la disciplina publicitaria en favor de otras acciones de comunicación

¹⁷¹ Algunos ejemplos que muestran el “resurgir” de las inversiones publicitarias tras superar los peores años de crisis económica en España: Small Steps for Advertiser Budgets in Spain: Ad budget growth estimated at 1.5% or more in both H1 and H2 2015. (20 de August de 2015). *e-Marketer*. Obtenido de <http://www.emarketer.com/Article/Small-Steps-Advertiser-Budgets-Spain/1012885>; Pasó lo peor. (Abril de 2015). *Control, Anuario*, 122-124: España es el país de la UE con mayor crecimiento en inversión publicitaria en 2015 y 2016. (21 de Septiembre de 2015). *El Periódico de la Publicidad*. Obtenido de <http://www.periodicopublicidad.com/Agencias/13602/Espana-es-el-pais-de-la-UE-con-mayor-crecimiento-en-inversion-publicitaria-en-2015-y-2016/>; España: el negocio publicitario ve la luz al final del túnel. (18 de Septiembre de 2015). *El Publicista*. Obtenido de http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=22556; La inversión publicitaria crece un 7,4% durante el primer trimestre de 2015 según Arce Media. (21 de Abril de 2015). *Marketingdirecto.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/la-inversion-publicitaria-crece-un-74-durante-el-primer-trimestre-de-2015-segun-arce-media/>; La inversión publicitaria prosigue su trayectoria ascendente. (23 de Octubre de 2014). *Ipmark*. Obtenido de <http://ipmark.com/inversion-publicitaria-trayectoria-ascendente/>

orientadas a resultados directos/cortoplacistas podrían haber estado influenciadas por la situación de crisis económica pero que al empezar a recobrar la “normalidad” en términos económicos, se vuelve a la disciplina que mayor contribución puede ejercer sobre el fortalecimiento de la marca, la publicidad.

La investigación realizada ha demostrado, además, la falta de claridad actual en la tipificación de canales y disciplinas. La clasificación de los premios a la eficacia es una muestra tangible de la “confusión” existente en el sector. Según lo expuesto, en la clasificación realizada por el IPA *DataBANK* hasta 2007 (Binet & Field, 2008) se contemplaban las disciplinas de comunicación (*advertising, direct marketing, sales promotion, sponsorship, public relations, other*) pero, en 2011 (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011), la misma fuente había modificado el nombre de la categoría de *Advertising* por el de *Traditional Advertising* y, junto al resto de disciplinas, había añadido un “bloque” correspondiente al canal online en el que se entremezclaban distintas disciplinas: *web and mobile (website, display, search, viral, sms texting, mobile apps, other interactive)*. Por otro lado, el estudio de los *case studies* galardonados con un Premio EFI ofrece múltiples muestras de dicha falta de claridad. Grandes campañas publicitarias trabajadas por distintas agencias según el canal de difusión de cada pieza (según su difusión en canales *offline/online*), acciones de promoción de ventas presentadas por agencias de publicidad, campañas de publicidad *online* trabajadas por agencias de medios,...

La división de la comunicación por canales (generalmente separada entre *offline* y *online*) es cada vez más inoperante. Si ponemos al consumidor en el centro, como se debería hacer siempre en comunicación, esa distinción no es obvia ni relevante. A las personas les da igual si han visto un contenido en televisión, en Youtube o a través de un *link* en Facebook (Kerstjens, 2015). Probablemente ni se acuerden de dónde lo han visto. Lo importante es el poso que deja y la reacción que genera. Además, la línea entre ambos tipos de canales es cada día más difusa. La publicidad en medios *online* replica cada vez más los comportamientos

intrusivos del *offline* (*paid advertising* en Facebook, *pre-rolls* en Youtube,...) y, por otro lado, el *offline* se nutre del mundo *online* para generar conversaciones en torno a sus contenidos y en él encuentra un alto retorno también en *publicity*. La división por disciplinas (publicidad, marketing directo, relaciones públicas,...) o por el objetivo del contenido y su función estratégica, con división entre comunicación *push* (consumo pasivo de contenido, más eficaz para generar demanda) o *pull* (contenido que el usuario busca de forma activa, utilizado para satisfacer la demanda) resultaría mucho más clara y enriquecedora. Ambas terminologías son neutras a nivel de medios o canales. Existen contenidos *push* y *pull* en *online* y en *offline*, como también puede existir la publicidad o la promoción de ventas en cualquier canal. Los esfuerzos deberían centrarse en trabajar con los mejores expertos en cada tipología o disciplina de comunicación en lugar de preguntarnos qué hacemos en *offline* y qué en *online* y contar con distintos equipos y/o agencias según los canales.

Reflexión inicial 4: ... La televisión era, es y seguirá siendo (como mínimo en los próximos años) el medio principal para la creación y consolidación de marcas orientadas a un público amplio. Es el medio que posibilita mayor cobertura y los resultados de las campañas difundidas en él lo acreditan como un medio altamente eficaz. En los últimos años la prensa sectorial ha ido generando una corriente de opinión negativa hacia la televisión, matándola como medio “rey”¹⁷² y orientando la cesión de su trono hacia internet. Sin poner en duda que los canales online permiten complementar el efecto de la publicidad televisiva tanto a través de reforzar el impacto publicitario (publicidad online) como a través de otras disciplinas no tan orientadas a construcción de marca sino a resultados directos, la eficacia de la televisión en la consecución de resultados “masivos” de comunicación debería seguir siendo indudable (no solo en la actualidad sino también durante los próximos años).

Hipótesis 4: La TV sigue siendo el medio más destacado para difundir campañas orientadas a fortalecer la marca ante un público amplio.

¹⁷² Algunos ejemplos de artículos publicados durante los últimos años que auguraban la decadencia de la televisión: La televisión ha muerto, larga vida al video online. (20 de Agosto de 2012). *Marketingdirecto.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/la-television-ha-muerto-larga-vida-al-video-online/>; Publicidad en televisión ¿en decadencia? (28 de Junio de 2011). *Altonivel*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/10912-publicidad-en-television-en-decadencia.html>; La publicidad en televisión ha muerto ¡larga vida a las nuevas pantallas! (11 de Diciembre de 2014). *Roastbrief*. Obtenido de <http://www.roastbrief.com.mx/2014/12/1a-publicidad-en-television-ha-muerto-larga-vida-a-las-nuevas-pantallas>; Publicidad online: internet supera a la televisión en Reino Unido. (27 de Mayo de 2010). *PuroMarketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/66/6466/online-internet-supera-television-reino-unido.html>; La tendencia que viene arrasando: el video online ya supera a la televisión en Estados Unidos. (24 de Abril de 2014). *PuroMarketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/47/22080/tendencia-viene-arrasando-video-online-supera-television-estados-unidos.html>

CONFIRMADA. El medio televisivo, omnipresente en la muestra de campañas más orientadas a fortalecer la marca, es el canal que concentra mayor inversión en dichas campañas (reforzado y complementado por otros medios, especialmente publicidad *online* y prensa) y también el que demuestra alcanzar mayor eficacia tanto en efectos sobre el negocio como en efectos sobre la marca (al igual que lo demostraba en los dos estudios realizados en base al IPA *DataBANK*) (Binet & Field, 2008); (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011). Durante el transcurso de la investigación, las noticias en torno a la supuesta “muerte” de la televisión no solo han disminuido sino que se ha abierto una nueva etapa en la que se vuelve a ensalzar la supremacía de este medio tanto en la generación de recuerdo y notoriedad de marca¹⁷³ como en relación a los resultados de venta que favorece¹⁷⁴ e incluso con el positivo retorno de inversión que se obtiene al invertir publicitariamente en ella¹⁷⁵. Probablemente por ello la TV sigue representando el 50% de la inversión total en publicidad y muestra un crecimiento del 10% en el último año, situándose en una cifra cercana a los 1.900 millones de euros durante el 2014 (frente a los poco más de 450 de la prensa o a los cerca de 300 de internet y radio)¹⁷⁶.

¹⁷³ ¿Notoriedad de marca? Anúnciate en televisión. (28 de Octubre de 2014). *IPMark*. Obtenido de <http://ipmark.com/notoriedad-de-marca-anunciate-en-televisión/>; La TV y el medio digital son los que mejor recuerdo generan según el informe Ympact. (19 de Mayo de 2014). *Marketing Directo*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/la-tv-y-el-medio-digital-son-los-que-mejor-recuerdo-generan-segun-el-informe-ympact/>

¹⁷⁴ Saez, M. La publicidad en TV provoca el 61% de la primera elección de compra. (25 de Mayo de 2015) *Anuncios: Semanario de publicidad y marketing*, Nº 1509. Pág. 20. ; Atresmedia publicidad y tres14research demuestran que la publicidad en TV provoca el 61% del efecto *First Choice*. (8 de Mayo de 2015) *Marketing Directo*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/atresmedia-publicidad-y-tres14research-demuestran-que-la-publicidad-en-tv-provoca-el-61-del-efecto-first-choice/>

¹⁷⁵ El 60% del presupuesto en TV asegura la eficacia de la publicidad, según un estudio. (28 de Octubre de 2014). *Anuncios Live*. Obtenido de <http://live.anuncios.com/medios/noticia/1086031014611/tv-60-cuota-asegura-eficacia-publicitaria-estudio.1.html>; Dos de cada tres campañas de TV obtienen un ROI positivo de 1,20€ por cada euro invertido. (11 de Noviembre de 2013). *El Periódico de la Publicidad*. Obtenido de <http://www.periodicopublicidad.com/Medios/9606/Dos-de-cada-tres-campa%EF%BF%BDas-de-TV-obtienen-un-ROI-positivo-de-120-por-cada-euro-invertido/> La publicidad en TV ayuda a incrementar las ventas y genera un ROI positivo para las marcas. (12 de Noviembre de 2013). *Kantar Worldpanel* Obtenido de <http://www.kantarworldpanel.com/es/Notas-de-Prensa>

¹⁷⁶ La inversión publicitaria prosigue su trayectoria ascendente. (23 de Octubre de 2014). *IPmark*. Obtenido de <http://ipmark.com/inversion-publicitaria-trayectoria-ascendente/>; La inversión publicitaria en televisión sube un 10% en 2014. (2 de Enero de 2015). *Expansión.com*. Obtenido de <http://www.expansion.com/2015/01/02/empresas/tmt/1420221278.html>

Reflexión inicial 5: ... La constante búsqueda de la justificación de la inversión realizada en comunicación a través de “datos” tan inmediatos como sea posible y la creciente multiplicidad de posibilidades de medición conducen a una visión fragmentada y racionalizada de la comunicación. Por un lado, las metodologías de pre-test de comunicación actuales siguen favoreciendo una racionalización que no se corresponde con la respuesta real de la comunicación (a pesar de que el sector trabaja en busca de elementos de medición de las emociones, hoy en día todavía las herramientas de neuromarketing disponibles son escasas). Por otro lado, no existe una medida única para determinar la eficacia de la comunicación tal como la recibe (o recibiría en caso de ser proyectivo) el consumidor. Es decir, una eficacia global contemplando la recepción de impactos a través de distintos puntos de contacto. Desglosando qué tipo de aportación y objetivos cumple cada medio. Ayudando a priorizar resultados en función de objetivos (puesto que lo importante y lo fácilmente medible no siempre se corresponde).

Hipótesis 5: La “necesidad” de que los resultados de la comunicación sean medibles de la forma más inmediata posible a menudo dificulta la realización de comunicación de marca.

En este caso nos encontramos ante una CONFIRMACIÓN PARCIAL de la hipótesis. La necesidad de medición conduce a menudo a focalizarse en mensajes racionales de producto mientras que la investigación realizada demuestra que las campañas emocionales son más poderosas a nivel de eficacia incluso en las categorías racionales (Ejemplo: Banc Sabadell). Sin embargo, a través del estudio de los casos galardonados con un Premio EFI no es posible contrastar por completo esta hipótesis puesto que en dichos casos la realización de comunicación de marca “ya está hecha” (no se puede determinar cuáles son las características o cuáles hubieran podido ser los resultados de campañas que no superaron un pre-test porque dichas campañas o bien no fueron producidas/difundidas o, en caso de que lo fueran e incluso hubieran ganado un Premio EFI, no se aludiría a malos resultados de pre-test en la redacción de dicho supuesto caso). Además, al ser voluntaria la inclusión de datos sobre pre-test en los *case studies*, las cifras obtenidas en ellos sólo se citan en algunos casos y los datos concretos incluidos son distintos según la campaña, con lo que no ofrecen posibilidades de comparación representativa.

Lo que sí se ha podido observar durante el desarrollo de la investigación es que en el meta-análisis realizado por Binet y Field sobre 880 casos inscritos en los IPA *Effectiveness Awards* (2008) pudo analizarse la incidencia del pre-test y se observó que los casos que

reportaban resultados favorables en pre-test obtenían resultados finales significativamente peores que los que no habían realizado pre-test.

“Most of the cases in the dataBANK (73%) use some form of pre-testing data to demonstrate effectiveness. It seems fair to assume that case studies that included pre-testing results would have achieved good results – or why use them? On this assumption, if pre-testing really did lead to more effective campaigns, then one would expect these cases to show bigger effects than those that did not use pre-testing as part of their evidence. One might also expect them to win more awards. In fact the reverse is true. Cases that reported favourable pre-testing results actually did significantly worse than those that did not” (Binet & Field, 2008, pág. 89)

Otro interesante estudio realizado por Dominic Twose y Polly Wyn Jones llegaba a la siguiente conclusión: *“Ads don’t need to persuade to be effective but they do usually engage emotionally”* (Twose & Wyn Jones, 2011, pág. 2). En esta investigación los autores analizaron los casos ganadores de Premios IPA *Effectiveness Awards* (entre 1996 y 2010), y los Premios EFFIE (entre 2007 y 2010) que habían sido testados con un pre-test Link de Millard Brown. En total identificaron 251 anuncios de 92 marcas. Analizando los datos obtenidos en el pre-test de forma comparativa con los resultados obtenidos tras difundir la campaña (expuestos en los *case studies* ganadores del premio a la eficacia correspondiente) observaron que los datos relativos a implicación, disfrute del anuncio y *branding* solían ser altos en el pre-test pero los datos de persuasión se encontraban totalmente en la norma (comparativa *benchmark*) y sin embargo las campañas galardonadas mostraban brillantes resultados de negocio. Los autores explicaban el importante “descubrimiento” del siguiente modo:

“The finding that shows that persuasion is not necessary for effective advertising may seem surprising; both Millward Brown and some of our competitors have published evidence that such advertising can produce sales effects. However, this is understandable in light of the evidence that a persuasive ad tends to affect sales in the short term, while effectiveness awards tend to be given for long-term brand-building campaigns. (...) While persuasion is one route to produce a

substantial sales effect in the short term, this effect is unlikely to register strongly in the long term” (Twose & Wyn Jones, 2011, pág. 4).

Tras esta conclusion, Twose y Wyn Jones estudiaron también los casos ganadores de un premio en Cannes (*Cannes Lions Awards*) entre 2002 y 2011 que también habían sido pre-testados a través de Link y obtuvieron un gran aprendizaje: el poder emocional de los anuncios es lo que los hace memorables y su memorabilidad es lo que conduce al mantenimiento de su eficacia a largo plazo. El análisis destaca que la diferencia entre los anuncios “creativos” y los anuncios “eficaces” es que estos últimos suelen tener a la marca integrada en la publicidad. En los anuncios eficaces la marca está en el centro de la idea creativa, es su razón de ser. Esa es una de las claves de su eficacia. Creatividad para ser memorable. Creatividad vinculada a marca para ser eficaz. Pero ningún índice de ningún pre-test actual puede realmente predecir la eficacia real (sostenida en el tiempo) de una campaña. Todavía no. Y eso puede estar perjudicando a piezas creativas que podrían tener un alto potencial en construcción de marca pero quedan encerradas de por vida en un cajón, “castigadas” por un resultado de pre-test que no alcanza suficiente incitación a compra (persuasión).

Probablemente dentro de un tiempo esto será distinto. Según se comentaba en el Capítulo 8 (medición), dos de los “*hottest topics*” de las revistas científicas son actualmente la búsqueda de una medición holística de la eficacia de la comunicación (debido a la fragmentación ocasionada especialmente por el auge de nuevas métricas de medición cuantitativa de distintos puntos de contacto en el entorno *online*) y de una mejor medición de las emociones generadas por ella (puesto que los pre-test actuales llevan a una racionalización que no se corresponde necesariamente con las emociones que despierta una pieza de comunicación en situación real y contemplando el largo plazo). Cuando estas áreas de estudio sean ya realidades, probablemente se podrá valorar mejor el efecto a largo plazo (que debería ser una variable ineludible en los criterios de medición de la eficacia de una acción de comunicación) puesto que los resultados deben

priorizarse en función de los objetivos y es importante recordar que los objetivos de negocio van primero (especialmente el beneficio sostenible en el tiempo), seguidos de los de percepción, y que los actitudinales deben ser los terceros (visitas, *likes*, *clicks*, etc.). La importancia de las herramientas de medición debería seguir este efecto jerárquico y contemplar que los segundos (percepción/marca) inciden positivamente en los primeros (negocio), según se demuestra en los aprendizajes expuestos.

Reflexión inicial 6: ... La comunicación que ayuda a la construcción de marca debe ser vista como una inversión ya que su principal objetivo debería ser la búsqueda del beneficio de la empresa. La orientación al ROI (retorno de inversión) no implica mayor eficacia (puesto que una inversión menor favorece un mayor ROI pero eso no significa que los resultados alcanzados sean sostenibles en el tiempo para la empresa), al igual que las promociones en precio no suponen mayores beneficios (en la mayoría de ocasiones, favorece mucho más el beneficio empresarial sostenible en el tiempo la reducción de la sensibilidad al precio que una promoción de precio que puede provocar descenso de ventas en el siguiente periodo y, por lo tanto, desfavorecer los márgenes de beneficio). La comunicación orientada a fortalecer la marca ayuda a hacer sostenible a la empresa en el tiempo, en términos de beneficio.

Hipótesis 6: La comunicación que ayuda a la construcción de marca es la que mejor conduce a un beneficio empresarial sostenible en el tiempo.

CONFIRMADA. La comunicación que ayuda a la construcción de marca alcanza mayor porcentaje de grandes efectos sobre el negocio, tanto en sus variables más directas (crecimiento en ventas y penetración) como en sus variables más duraderas y vinculadas a su sostenibilidad en el tiempo: crecimiento en *market share* (menos influenciado por el estado del mercado que el crecimiento en ventas), reducción de la sensibilidad al precio y beneficio empresarial en general. Es decir, construir/mantener/reforzar la marca puede permitir alcanzar resultados inmediatos sobre el negocio y, además, puede ayudar a establecer los puentes para un futuro (rentable y sostenible) de la empresa. La fortaleza de la marca, según lo visto anteriormente, aunque no es necesario que sea un fin en sí mismo para la eficacia, es una pieza clave para el éxito del negocio. Sin embargo, es necesario recordar que para fortalecer una marca (y, con ello, favorecer el objetivo de beneficio sostenible en el tiempo), es necesario invertir convenientemente en comunicación. El presupuesto es un factor determinante de los efectos que se pueden pedir a una campaña. Dicen que

“quien algo quiere, algo le cuesta” y lo mismo debería aplicarse en el ámbito de la eficacia en comunicación. El *Share of Voice-SOV* (secreto en la mayoría de los *case studies* analizados) debería reflejar el objetivo de *market share* que tiene la marca puesto que, según el último estudio realizado en base a los datos del IPA *DataBANK* (Binet & Field, 2013) hay una correlación indudable entre ambos ratios: Las marcas cuyo *SOV* es igual que su cuota de mercado, tienden a mantenerse. Las marcas cuyo *SOV* es mayor que su cuota de mercado, tienden a crecer a largo plazo. Las marcas cuyo *SOV* es inferior que su cuota de mercado, declinan (durante el periodo de estudio). Así pues, fortalecer la marca a través de comunicación requiere invertir en ella y hacerlo buscando la mayor eficacia en resultados de negocio (que puedan generar beneficio y sostenibilidad en el tiempo) implica hacerlo a través de publicidad¹⁷⁷ (*push*) y utilizando como canal principal la televisión (complementado con otros medios publicitarios e idealmente con acciones de otras disciplinas/*pull*).

La síntesis de aprendizajes y la verificación de hipótesis no supone un punto y final sino un punto de partida para el desarrollo de futuras investigaciones en un área que cada día suma mayor importancia: la necesidad de construir, reforzar y mantener marcas poderosas y de hacerlo a través de comunicación eficaz. Tras el trabajo de investigación realizado se pueden apuntar cinco diferentes aproximaciones para futuras investigaciones:

- 1) El estudio de herramientas y procesos de medición que permitan **evaluar la eficacia global** de una acción de comunicación a través de múltiples puntos de contacto y contemplar el efecto temporal de dicha acción (eficacia a corto plazo y a largo plazo). El problema del cortoplacismo es realmente grave. El retorno de muchas actividades de marketing llega tras meses o años pero la evaluación a menudo se centra en periodos de tiempo más cortos y eso distorsiona la percepción de eficacia. Por ejemplo, mirar las ventas semanales puede dar la impresión de

¹⁷⁷ En marcas orientadas a un público generalista/masivo.

que las promociones de precio tienen mayor efecto que la publicidad. Las promociones producen altos picos de ventas mientras que la publicidad tiene un efecto mucho menor. Pero muchas de estas promociones implican menor demanda futura mientras que la publicidad sigue conduciendo a ventas mucho tiempo después de haber sido difundida. El análisis de rentabilidad global de una campaña integrada por varios canales de comunicación (que pudiera ofrecer una panorámica continua y holística) supondría una gran ayuda al entorno profesional actual.

- 2) El estudio sobre la **organización futura del sector de la comunicación persuasiva** y la concreción sobre si ésta debe establecerse **en base a disciplinas o en base a canales** sería otro otro tema de investigación de gran interés profesional. La industria sectorial poco a poco ha ido tendiendo hacia una especialización según canales en lugar de según disciplinas (principalmente entre comunicación *online* y comunicación en medios tradicionales). La investigación en esta área puede hacer cambiar la estructura empresarial de un amplio sector económico, teniendo fuertes e interesantes implicaciones tanto en el ámbito profesional como en el académico.
- 3) Los **Premios Eficacia** demuestran ser una clara herramienta para obtener ricos aprendizajes en comunicación eficaz. Es lógico pensar que cada año no sólo son eficaces las 30 campañas que resultan galardonadas en los Premios Eficacia. De hecho, ni siquiera podría considerarse que sólo han sido eficaces las 150 acciones de comunicación que participan anualmente en dichos premios. Participar en los Premios EFI es voluntario, implica desvelar datos, redactar el caso requiere un gran esfuerzo en dedicación y cada inscripción debe pagarse (2.500 € aprox.). Cada uno de estos motivos pueden ser disuasorios para presentar al certámen campañas que pueden haber sido eficaces. De lo que no hay duda es de que las que sí participan, pueden demostrar su eficacia. Y, entre ellas, las galardonadas, demuestran no sólo su eficacia probada sino su eficacia reconocida por un jurado profesional y multidisciplinario. En nuestro proyecto se ha mostrado la coherencia comparativa de los resultados obtenidos con los de las dos investigaciones realizadas anteriormente en base a los datos del IPA *DataBANK* (Binet & Field, 2008); (Cox, Crowther, Hubbard, & Turner, 2011). Además, la consistencia del

tamaño muestral y la representatividad de la muestra (con presencia de todas las categorías de mercado, de todas las disciplinas de comunicación y de campañas realizadas con todo tipo de presupuestos), han permitido demostrar la solidez de los *case studies* de los Premios Eficacia españoles como base de datos y su gran potencial como herramienta de investigación (representativa y fiable en el estudio de las características de la comunicación persuasiva eficaz) tanto en el ámbito de la práctica profesional (en empresas anunciantes, agencias de publicidad y comunicación, institutos de investigación,...) como en el ámbito académico. Sin embargo, su análisis podría aportar más información si se estudiaran las candidaturas presentadas en su formato original (confidenciales), creándose una base de datos cuantitativa y paralela a la del *IPA DataBANK* que pudiera facilitar información evolutiva sobre los parámetros de la eficacia. La realización de esta investigación podría llevarse a cabo “desde dentro” de la organización del certamen, garantizando la confidencialidad de los casos. De este modo la muestra sería mucho más amplia, podrían compararse las características de los casos inscritos con las de los casos ganadores y podrían modificarse levemente algunas de las bases de participación a fin de obtener información comparable sobre variables que hasta el día de hoy son libres de inclusión en la redacción del caso (por ejemplo, cargos concretos de los equipos responsables de realizar la campaña o *SOV* global de medios).

- 4) La publicidad es la disciplina más eficaz en la creación de marca y, hoy en día, cuenta con un medio claramente destacado, la TV. Sin embargo, no cabe la menor duda de que el entorno *online* ofrece múltiples posibilidades de contactar con un público que, a nivel general, cada vez está más conectado. El análisis de la disciplina publicitaria en entorno *online* y concretamente del ***Digital Branding***, abre grandes posibilidades de futuro. Cómo llegar emocionalmente al consumidor y crear marca a través de internet o telefonía móvil utilizando la disciplina publicitaria representa todavía en la actualidad un gran reto en el que hay mucho por descubrir.
- 5) La investigación realizada muestra la adecuación entre el ámbito académico (cuyas conclusiones y recomendaciones se basan en distintas prácticas de comunicación llevadas a cabo generalmente en otros países y años) y la práctica

publicitaria “aquí y ahora” en la definición y uso de los principios esenciales para la construcción de marcas poderosas. Además, las herramientas o ayudas estratégicas utilizadas en el ámbito profesional para guiar la creación de cada uno de dichos principios (de las que se incluyen ejemplos como el *Big IdeaL* de Ogilvy, la *Brand Wheel* del Grupo Bates, la *Competence Pyramid* de Grey,...) demuestran ser elementos de aportación de valor que ayudan a facilitar metodológicamente el trabajo en la importante labor de construir marcas poderosas. Sin embargo, no se ha detectado ninguna **herramienta única que cubra el proceso de principio a fin** (desde la creación de una propuesta de marca hasta la traslación de su esencia a través de un amplio *portfolio* de productos) y que pertenezca al ámbito académico (sin registro empresarial/confidencialidad). La investigación y desarrollo de una herramienta completa (libre de derechos) que permitiera ayudar a la construcción de marcas poderosas podría favorecer la didáctica del proceso de creación de marcas en el ámbito académico y ayudar a la transmisión de la importancia de la marca (y su coherencia) ante las nuevas generaciones, los próximos gestores y responsables del principal activo de las empresas. Los gestores del futuro.

Futuro. Eso es lo que representan las marcas para las empresas. Y lo que las empresas representan para la economía de los países. Por eso en estas más de quinientas páginas hemos tratado de aportar un grano de arena al cauce del río heracliano que introducía esta investigación. Por él fluirán nuevas *aguas*. En él se sumergirán nuevos *bañistas*. Pero el cauce mantendrá su esencia. Y en ella está la fortaleza de la marca. Porque una marca fuerte enamora a sus consumidores. Porque una marca fuerte contribuye a lograr un beneficio empresarial sostenible a lo largo del tiempo. Porque una marca fuerte puede construirse a través de comunicación eficaz. Se mire como se mire, la fortaleza de la marca y la eficacia de su comunicación pueden (y deben) estar relacionadas. Así lo sentía la autora antes de iniciar la investigación. Así se ha confirmado en ella. Y así se ha tratado de resumir en la portada de esta tesis.

“Si no eres una marca, serás una mercancía” Philip Kotler¹⁷⁸

¹⁷⁸ Las lecciones de Philip Kotler, maestro del marketing moderno. (9 de Febrero de 2012). *Marketing Directo.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-lecciones-de-philip-kotler-maestro-del-marketing-moderno/>

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Aaker, D. (1994). *Gestión del valor de la Marca*. Madrid: Díaz de Santos.
- Aaker, D. (1995). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000,S.A.
- Aaker, D. (2005). *Estrategia de la cartera de marcas. Crear relevancia, diferenciación, energía, apalancamiento y claridad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D., & Álvarez del Blanco, R. (2014). *Las marcas según Aaker*. Madrid: Empresa Activa.
- Aaker, D., & Joachmsthaler, E. (2009). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Aaker, D., & Myers, J. (1989). *Management de la Publicidad. Perspectivas Prácticas, 1º y 2º Tomo*. Barcelona: Editorial Hispano Europea, S.A.
- Aguadero Fernández, F. (1991). *Diccionario de Comunicación Audiovisual: español-inglés/ inglés-español*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Alcaraz, E., Hughes, B., & Campos, M. (2005). *Diccionario de términos de márketing, publicidad y medios de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Altarriba, M. (2001). Retòrica i publicitat. Les principals funcions del redactor creatiu en la ideació i l'expressió del missatge publicitari. *Tesis Doctoral*. Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna. Universitat Ramon Llull.
- Altarriba, M. (2003). *Del pregó al web. Una síntesis històrica de la redacció creativa en publicitat*. Barcelona: Papers d'Estudi. Editorial Trípodos.
- Altarriba, M. (2005). *Què dir, a qui i per què?* Barcelona: Trípodos.
- Anderson, G. (1999). *Fundamentals of Educational Research* (Second ed.). London: Falmer Press.
- Aparicio, C., Vázquez, R., & Santos, L. (2000). *Publicidad y eficacia publicitaria: Influencia de la posición, repetición y estilos publicitarios en la eficacia de los anuncios televisivos entre los jóvenes*. *Anales de Economía Aplicada*. España: XIV Reunión Asepelt.
- Aprile, O. (2000). *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Paidós estudios de comunicación.
- Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2007). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia'06. Los casos ganadores de la VIII edición de los premios a la eficacia en comunicación comercial*. Madrid.
- Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2008). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia'07. Los casos ganadores de la IX edición de los premios a la eficacia en la comunicación comercial*. Madrid.
- Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2008b). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia'08. Los casos ganadores de la X edición de los premios a la eficacia en la comunicación comercial*. Madrid.

- Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2009). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia09. Los casos ganadores de la XI edición de los premios a la eficacia en comunicación comercial*. Madrid.
- Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2010). *El libro de la eficacia: La publicidad que funciona. Eficacia10. Los casos ganadores de la XII edición de los premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. Madrid.
- Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2011). *El libro de la eficacia: la publicidad que funciona. Eficacia2011. Los casos ganadores de la XIII edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. Madrid.
- Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2012). *RESULTADOS: La publicidad que funciona. Eficacia2012. Los casos ganadores de la XIV edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. Madrid.
- Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2013). *RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2013. Los casos ganadores de la XV edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. Madrid.
- Asociación Española de Anunciantes & Grupo Consultores. (2014). *RESULTADOS: La comunicación que funciona. Eficacia2014. Los casos ganadores de la XVI edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. Madrid.
- Band, W. (1994). *Creación de valor. La clave de la gestión competitiva*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bardin, L. (1989). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Bartrina, F., Bassols, M., Fajula, A., Martínez, Q., Ricarte, J., Roca, D., . . . Torrent, A. (2004). *Els anuncis de la premsa. El món de la publicitat i la propaganda*. Vic: Eumo Editorial.
- Baskin, M. (2001). *What is account planning and what do account planners do exactly? A Revised Millennium Definition and a Little update again for 2008 Planning's 40th birthday*. London: APG.
- Bassat, L. (1999). *El libro rojo de las marcas (cómo construir marcas de éxito)*. Madrid: Espasa Calpe.
- Baudrillard, J. (1985). *El sistema de los objetos*. México: Siglo XXI.
- Beerli, A., & Martin, J. (1999c). *Técnicas de medición de la eficacia publicitaria*. Barcelona.: Ariel Economía.
- Benito, A. (1991). *Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación*. Madrid: Ediciones Paulinas.
- Binet, L., & Field, P. (2008). *Marketing in the era of accountability: Identifying the marketing practices and metrics that truly increase profitability*. Londres: World Advertising Research Center.
- Binet, L., & Field, P. (2012). *Advertising Effectiveness: The long and short of it*. London: IPA DataMine.
- Blackett, T. (1998). *Brand: The new wealth creators*. (S. Hart, & J. Murphy, Edits.) New York: New York University Press.
- Bogart, L. (1972). *Estrategia Publicitaria*. Bilbao: Deusto.
- Cappriotti, P. (1998). *Planificación Estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Caro, A. (1994). *La publicidad que vivimos*. Madrid: Editorial Eresma & Celeste Ediciones.
- Casalà, I. (2009). La creación de contenido para las marcas. Análisis de la metodología existente para la generación de conceptos de marca y su traslación al portfolio de productos. *Trabajo de investigación*, 81-86. Universitat Ramon Llull. Facultat de Comunicació Blanquerna.
- Chernatony, L., & McDonald, M. (1992). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2005). *Pro Logo. Por qué las marcas son buenas para usted*. Barcelona: Belacqua de Ediciones y Publicaciones, S.L.
- Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Clarke, P. (1973). *New models for mass communication research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Clemente, M., & Santalla, Z. (1991). *El documento persuasivo. Análisis de contenido y publicidad*. Bilbao: Deusto.
- Coromines, J. (1992). *Diccionari etimològic i complementari de la Llengua Catalana*. Barcelona: Curial.
- Costa, J. (1992). *Reinventar la publicidad*. Madrid: Fundesco.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Editorial Paidós. Col. Diseño.
- Costa, J. (2013). *Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Cox, K., Crowther, J., Hubbard, T., & Turner, D. (2011). *New models of marketing effectiveness*. Londres: World Advertising Research Center.
- Craimer, S. (1997). *El verdadero poder de las marcas. Cómo lograr que las marcas sirvan para aventajar a la competencia*. Madrid: Eresma & Celeste Ediciones.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry Research Design: choosing among the five approaches*. Los Angeles: Sage Publications.
- Davis, J. (2010). *Competitive Success: How Branding Adds Value*. West Sussex, UK: Willey.
- Davis, M. (2006). *Mucho más que un nombre. Una introducción a la gestión de marcas*. Barcelona: Parramon Ediciones, S.A.
- Davis, S. (2002). *La marca. Máximo valor de su empresa*. México: Pearson Educación.
- De Balanzó, C. (2008). El uso del insight en la planificación de cuentas. Nuevo diálogo entre marcas y consumidores. *Trabajo de Doctorado*. Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna. Universitat Ramon Llull.
- De Balanzó, C., & Serrano, N. (2010). Fundamentos para construir un modelo de comunicación publicitaria desde la perspectiva de la neurociencia. *Comunicación estratégica y organizacional* (págs. 1-20). Málaga: Asociación Española de Investigación de la Comunicación.
- Drawbaugh, K. (2001). *Las marcas a examen*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ellwood, I. (2000). *The essential Brand Book. Over 100 techniques to increase brand value*. London: Kogan Page Limited.
- Fallon, P., & Senn, F. (2007). *Exprime la Idea*. Madrid: LID Editorial Empresarial S.L.
- Farbey, A. (2002). *How to produce successful advertising. A guide to strategy, planning and targeting*. London: Kogan Page.
- Fernández Gómez, J. (2005). *Aproximaciones a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2011). *Marketing management strategies*. London: South-Western Cengage Learning.
- Ferrer, E. (1969). *Pero...¿Qué es la publicidad?* México: Herrero Hermanos.
- Fortini-Campbell, L. (2001). *Hitting the sweet spot. How consumer insights can inspire better marketing and advertising*. Chicago: The copy Workshops.
- García Uceda, M. (2000). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.

- Giquel, O. (2003). *El Strategic Planner: La planificación estratégica publicitaria en España*. Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Gómez Jiménez, M. (2002). *¿Qué hay en una marca? Un viaje al interior de 60 máquinas de significar, seducir y... vender*. Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000.
- González Martín, J. (1996). *Teoría General de la Publicidad*. Alicante: Fondo de Cultura Económica.
- Gummerrson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. California: Sage Publications.
- H. de la Mota Oreja, I. (1988). *Diccionario de Comunicación*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Haig, M. (2006). *El reinado de las marcas. Cómo sobreviven y prosperan las 100 primeras marcas del mundo*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Harrison, T. (1992). *Manual de técnicas de Publicidad*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Have, S. (2003). *Key management models: the management tools and practices that will improve your business*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Hernández, M. (2003). *Planificación Estratégica: el lado más humano de la publicidad*. Barcelona: masterdisseny.com.
- Herreros Arconada, M. (1995). *La publicitat. Fonaments de la comunicació publicitària*. Barcelona: Pòrtic.
- Himpe, T. (2006). *Advertising is dead. Long live advertising*. Londres: Thames e Hudson.
- Hollis, N. (2013). *The Meaningful Brand. How Strong Brands Make More Money*. USA: Palgrave Macmillan.
- Hopkins, C. (1980). *Publicidad científica*. Madrid: Eresma.
- Hoyuela Sánchez, P., & Lázaro, Y. (2003). *Diccionario J. Walter Thompson. Comunicación, marketing y nuevas tecnologías*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A.
- J. Walter Thompson. (1974). *Planning guide*. London: Match.
- Joannis, H. (1996). *La creación publicitaria desde la estrategia de marketing*. Bilbao: Deusto.
- Johnson, D. (1994). *Research Methods in Educational Management*. Essex: Longman Group.
- Jones, J. (1998). *How advertising works: The role of research*. London: Sage Publications.
- JWT. (1988). *La caja de herramientas (documento interno JWT)*.
- Kapferer, J. (2008). *The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 4th Edition*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J., & Thoenig, J. (1991). *La marca, motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid: McGraw Hill.
- Kardes, F., Cronley, M., & Cline, T. (2014). *Consumer Behavior, Second Edition*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Keller, K. (1998). *Strategic brand Management. Building, measuring and managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K., Apéria, T., & Georgsson, M. (2012). *Strategic Brand Management. A European perspective (Segunda ed.)*. England: Prentice Hall: Pearson Education Limited.
- King, S. (1973). *Developing New Brands*. London: Pitman.

- Klein, N. (2002). *No logo: el poder de las marcas*. Barcelona: Paidós ibérica.
- Knowles, J. (2012). *Brand Valuation*. London: Marketing Finance.
- Korch, R. (1994). *The Financial times A-Z of Management and finance*. Londres: Pitman.
- Kotler, P. (1993). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1995). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación S.A.
- Kotler, P., & Keller, K. (2007). *A framework for Marketing Management, 3º Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer.
- Krippendorf, K. (1997). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- Lannon, J., & Basking, M. (2007). *A master class in brand planning. The timeless works of Stephen King*. West Sussex: John Wiley & sons, Ltd.
- Larrosa Calvo, A. (1995). *Strategor. Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad*. Barcelona: Ed. Biblio Empresa.
- Leduc, R. (1967). *Cómo lanzar un producto nuevo*. Madrid: Ed. Paraninfo.
- Leduc, R. (1986). *Principios y práctica de la publicidad*. Bilbao: Deusto.
- Leon, J. (1996). *Los efectos de la publicidad*. Barcelona: Ariel.
- Lindemann, J. (2010). *The Economy of brands*. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.
- Lipotevsky, G. (2004). *El lujo eterno. De la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*. Barcelona: Anagrama.
- López Vázquez, B. (2007). *Publicidad emocional: estrategias creativas*. Madrid: Esic.
- Lyons, J. (1987). *Guts: advertising from the inside out*. New York: Amacom.
- Maex, D., & Brown, P. (2012). *Sexy little numbers: how to grow your business using the data you already have*. London: Random House LLC.
- Majaro, S. (1992). *Cómo Generar Ideas para Generar Beneficios*. Barcelona: Granica Editorial.
- Martín García, M. (2005). *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martin, M., & Alvarado, M. (2007). *Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensión of man*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Mejide, R. (2014). *Urbrands. Construye tu marca personal como quien construye una ciudad* (Segunda Edición ed.). Barcelona: Espasa Libros, S.L.U.
- Meyers, W. (1991). *Los creadores de imagen: poder y persuasión en Madison Avenue*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Mitchell, C., & Richards, B. (2014). *Fusion. Comunicando la estrategia de disciplinas integradas*. Documento interno Grupo Ogilvy.

- Mitchell, C., & Shaw, J. (2010). *Whats the Big IdeaL? The Red Papers*. London: Ogilvy&Mather.
- Moliné, M. (1996). *La comunicación activa. Publicidad sólida*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Moliné, M. (1996b). *Malicia para vender con marca. Método paso a paso combinando la técnica del marketing con la astucia de los maestros de la estrategia militar*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
- Montero, M. (2010). *De la nada al consumo. Desde los orígenes hasta 1960. Historia de la publicidad y de las Relaciones Públicas en España (Volumen I)*. Zamora: Comunicación Social.
- Muñoz, J. (2004). *Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. Buenos Aires: LibrosEnRed. Recuperado el 12 de 02 de 2015, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r_EZpPDqX2cC&oi=fnd&pg=PA6&dq=diccionario+de+publicidad&ots=VhByikgRQw&sig=KTS5yg3aLLSa9cmrRnX_pOLCN3Y#v=onepage&q=diccionario%20de%20publicidad&f=false
- Muñoz, O. (2013). El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario. *Tesis Doctoral*. Barcelona: Universitat Ramón Llull, Facultat de Comunicació Blanquerna.
- Neumeier, M. (2008). *The Brand Gap*. Berkeley, CA: New Riders.
- Nigel, H. (2008). *The Global Brand*. London: Palgrave.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Ochoa, I. (1997). *Diccionario de Publicidad*. Madrid: Acento Editorial.
- Ogilvy, D. (1965). *Confesiones de un publicitario*. Barcelona: Occidente.
- Ogilvy, D. (1983). *Ogilvy & La Publicidad*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Ogilvy, D. (1986). *The unpublished David Ogilvy- a selection of his writings from de files of his Partners*. The Ogilvy Group, Inc.
- Ogilvyone. (May 2014). *Customer Engagement Planning Tool*. New York: Ogilvyone.
- Parasuraman, A. (1991). *Marketing Research, 2nd Edition*. Addison: Wesley Publishing Company, Inc.
- Patton, M. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California: Sage Publications.
- Pérez Tornero, J. (1992). *La seducción de la opulencia: publicidad, moda y consumo*. Barcelona: Paidós.
- Piñuel, J., & Gaitán, J. (2000). *Metodología general, conocimiento científico en la comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- Poth, L. (s.f.). *Lista de comprobaciones para la estrategia de la comunicación*. Madrid: Publitecnia, Instituto Nacional de Publicidad.
- Real Academia de la Lengua Española. (1992). *Diccionario de la Lengua Española, vol. I*. Madrid.
- Reale, G. (1988). *Historia del pensamiento filosófico y científico. Vol. I: Antigüedad y Edad Media*. DIÁLOGOS 25.
- Reeves, R. (1997). *La realidad en la publicidad. Un acercamiento a la teoría de la USP*. Barcelona: Edición especial para Delvico Bates.
- Regueira, F. (2012). El contenido como herramienta eficaz de comunicación de marca. Análisis teórico y empírico. *Tesis doctoral*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Rey, J. (1996). *Palabras para vender, palabras para soñar. Introducción a la redacción publicitaria*. Barcelona: Paidós.

- Ricarte Bescós, J. (1998). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Barcelona: UAB. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ricarte Bescós, J. (2000). *Procesos y técnicas creativas publicitarias*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ries, A., & Ries, L. (2000). *Las leyes inmutables de las marcas: cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Urano.
- Rom, J., Domingo, G., & Altarriba, M. (2013). *Estrategia en tiempos de crisis. El valor actual de la metodología estratégica en la concepción de las campañas publicitarias*. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Rossiter, J., & Percy, L. (1997). *Advertising and Promotion Management. 2nd. Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Sabaté, J. (1997). *La publicitat*. Barcelona: Editorial Pòrtic.
- Sabaté, J., & Rom, J. (2007). *Llenguatge publicitari: Estratègia i creativitat publicitàries*. Barcelona: UOC.
- Salinas, G. (2011). *The International Brand Valuation Manual: A complete overview and analysis of brand valuation techniques, methodologies and applications*. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Sánchez Revilla, M. (2008). *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*. Madrid: Infoadex.
- Sánchez-Blanco, C. (2011). *Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners*. Madrid: Editorial Universitat.
- Sánchez-Blanco, C. (2008). *Planificación Estratégica: La gestión integrada del conocimiento del consumidor como eje de la comunicación comercial. Tesis Doctoral*. Pamplona: Universidad de Navarra. Facultad de Comunicación.
- Seddon, J. (2013). *The Brand in the Boardroom: Making the case for investment in brand. The Red Papers*. London: Ogilvy&Mather (edited by Carla Hendra & Jeremy Katz).
- Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.
- Serrano, N. (2013). *Publicidad y memoria, una nueva vision desde las neurociencias. Los nuevos avances en el estudio de la memoria desde las neurociencias y su determinante implicación para la publicidad. Tesis doctoral*. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Smichtt, B., & Simonson, A. (1998). *Marketing y estética. La gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*. Bilbao: Deusto.
- Solanas, I., & Sabaté, J. (2008). *Dirección de Cuentas. Gestión y Planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: Editorial UOC.
- Soler, P. (1993). *La Estrategia de Comunicación Publicitaria (El Account Planner)*. Barcelona: Feed Back Ediciones.
- Soriano, C. (1988). *Cómo evaluar su publicidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Soto, T. (2008). *Methods for Assessing Brand Value*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Steel, J. (2000). *Truth, Lies & Advertising. The art of account planning (Versión en Español)*. Madrid: Editorial Eresma & Celeste Ediciones.
- Steel, J. (2013). *Prove it. The Wire. Quarter 4*.

- Stobart, P. (1994). *Brand Power. Power branding strategies from the world's leading brand owners*. London: Macmillan Press LTD.
- Tomiya, E. (2007). *Brand Value Management*. Sao Paulo: BAKnowledge.
- Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *The New Positioning: The latest on the World's Number 1 Business Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Verdú, V. (2005). *Yo y tu objetos de lujo*. Barcelona: Debate-Random House Mondadori.
- Victoria Mas, J. (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Weilbacher, W. (1999). *El marketing de las marcas*. Barcelona: Granica.
- Wimmer, R., & Dominick, J. (1996). *La investigación científica en los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.
- World Advertising Research Center. (July 2013). *Cannes Creative Effectiveness Lions. An analysis of entries to the 2013 awards*. Obtenido de www.warc.com
- Wright, J. (1971). *Advertising*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage Publications.
- Young, J. (1982). *Una técnica para producir ideas*. Madrid: Eresma Ediciones.
- Zyman, S. (1999). *El final del marketing que conocemos*. Barcelona: Ediciones Granica.

Revistas Científicas

- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer Research*, 1-16.
- Abratt, R., & Bick, G. (2009). Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(1), 21-39.
- Agencies, P.A.C.T. (1982). Positioning, advertising copy testing. *Journal of Advertising*(11), 3-29.
- Ailawadi, K., Lehmann, D., & Neslin, S. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17.
- Ambler, T. (2000). Persuasion, Pride, and Prejudice: How Ads Work. *International Journal of Advertising*, Vol 19(3), 299-315.
- Baskin, M. (October de 2014). A history of planning. *Admap*. Obtenido de www.warc.com
- Beerli, A., & Martin, J. (1999b). Importancia de los modelos de respuesta publicitaria en el proceso de planificación y control de la publicidad. *Investigación y Marketing*, 62.
- Bendixen, M. (1993). Advertising effects and effectiveness. *European Journal of Marketing*, 27(10), 19-32.
- Berkvist, L., & Rossiter, J. (2008). The role of ad likability in predicting an ad's campaign performance. *Journal of Advertising*, 37(2), 85-98.

- Bienhal, G., & Shenin, D. (1998). Managing the brand in a corporate advertising environment. *Journal of Advertising*, 27(2), 99-110.
- Binet, L. (February de 2006). Fifteen ways not to evaluate your communications. *Admap*, Issue 469.
- Binet, L., & Carter, S. (February de 2013). Mythbuster: Marketing's obsession with efficiency. *Admap*, 9.
- Binet, L., & Field, P. (June de 2007). The conflict between accountability and effectiveness. *Admap*, Issue 484, 22-24.
- Binet, L., & Field, P. (2009). Empirical generalizations about advertising campaign success. *Journal of Advertising Research*, 49(2), 130-133.
- Binet, L., & Field, P. (June de 2009). Stress on accountability can be dangerous in a recession. *Admap*, Issue 506, 16-19.
- Binet, L., & Field, P. (2013). Brand success in the digital age. *Market Leader*, Quarter 4, 24-27.
- Binet, L., & Field, P. (June de 2013). How to balance long-term and short-term strategies. *Warc Exclusive*, 2-6. Obtenido de www.warc.com
- Bridges, G., Keller, K., & Sood, S. (2000). Explanatory links and perceived fit of brand extensions: the role of dominant parent brand associations and communication strategies. *Journal of Advertising*, 28(2), 1-11.
- Broadbent, S., Ambler, T., & Feldwick, P. (1998). Does Advertising Affect Market Size? Some Evidence from the United Kingdom. *International Journal of Advertising*, 17(3), 267-300.
- Broadbent, T. (2008). Does Advertising Grow Markets? More Evidence from the United Kingdom. *International Journal of Advertising*, 27(5), 745-770.
- Broniarczyk, S., & Gershoff, A. (2003). The reciprocal effects of brand equity and trivial attributes. *Journal of Marketing Research*, 29(4), 161-175.
- Campbell, E. (March de 2011). Evidence Proves the Future is Now: Why Great Creative Needs Great Research. *Journal of Advertising Research*, 51(1), 222.
- Capozzi, L. (2005). Corporate reputation: our role in sustainig and building a valuable asset. *Journal of Advertising Research*, 45(3), 290-293.
- Clary, M., & Dyson, P. (February de 2014). Econometrics: The case for long-term advertising. *Admap*, 32-34.
- Clemmow, S. (February de 2010). A new agency model. *Admap*, 28-29.
- Cobb-Walgren, C., Ruble, C., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference and purchase intent. *Journal of Advertising*, 44(3), 25-40.
- Cook, L. (September de 2012). Econometrics as an aid to creativity. *Admap*, 10-12.
- Cook, W., & Talluri, V. (January de 2004). How the pursuit of ROMI is changing marketing management. *Journal of Advertising Research*, 44(3), 244-254.
- Curry, A., & Stubbings, A. (June de 2013). The Brand: The machine that makes the difference. *Admap*, 26-28.
- Czellar, S. (2003). Consumer attitude toward brand extensions: an integrative model and research propositions. *International Journal of Research in Marketing*, 20(1), 97-115.
- Del Río, J., & Sánchez, C. (2011). El futuro de la investigación sobre creatividad publicitaria en el nuevo entorno cultural de la comunicación. *Sphera Pública*, 11, 57-68.
- Denzin, K., & Lincoln, Y. (2000). The discipline and practice of qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 1-28.

- Devon, J., James, S., Brown, L., & Hilton, G. (October de 2014). The Effectiveness challenge. *Admap*, 10-12.
- Dyson, P. (September de 2014). Top 10 drivers of advertising profitability. *Admap*, 10-13.
- Ehrenberg, A. (October de 1993). If You're so Strong Why Aren't Bigger? Making the Case Against Brand Equity. *Admap*.
- Eisenhardt, K. (October de 1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Exprimiendo datos. (Otoño de 2014). *Investiga. Publicación de investigación de mercado*(46), 27.
- Farquhar, P., Han, J., Herr, P., & Ijiri, Y. (September de 1992). Strategies for leveraging master brands. *Marketing Research*, 4(3), 32.
- Feldwick, P. (March 2015). Six models of advertising. *Admap*.
- Feldwick, P., & Heath, R. (2007). 50 years using the wrong model of TV advertising. *MRS Conference paper*. Brighton, UK.
- Fernández, J., & Sánchez-Blanco, C. (Abril de 2012). Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 51-71.
- Ford, J., Mueller, B., Taylor, C., & Hollis, N. (2011). The tension between Strategy and Execution: Challenges for international Advertising Research- Globalization is much more than Universal Branding. *Journal of Advertising Research*, 51(1), 27.
- Ford, J., Mueller, B., Taylor, C., & Hollis, N. (Vol. 51). The tension between Strategy and Execution: Challenges for international Advertising Research- Globalization is much more than Universal Branding. *Journal of Advertising Research*, Issue 1 Supplement.
- Gordon, W. (2006). What Do Consumers Do Emotionally with Advertising? *Journal of Advertising Research*, 46(1), 2-10.
- Gregory, J. (December 2013). Corporate Brand Value. *Admap*.
- Griffiths, J. (April de 2008). Where to next? Account Planning at 40. *Admap*, 24-27.
- Haley, R., & Case, P. (1979). Testing thirteen attitude scales for agreement and brand discrimination. *The Journal of Marketing*, 20-32.
- Hatch, M., & Scultz, M. (February de 2001). Are the corporate stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Hearth, R. (2009). Emotional Engagement: How Television builds Big Brands At Low Attention. *Journal of Advertising Research*, 49(1), 62-73.
- Hollis, N. (July/August de 2009). Global Brands, Local Culture. *Research World*(11), 20-24.
- Hooper, M. (October de 2004). 40 Years of Change. *Admap*, 24-26.
- Hupp, O., & Powaga, K. (September de 2004). Using consumer attitudes to value brands: evaluation of the financial value of brands. *Journal of Advertising Research*, 44(3), 225-231.
- Keller, K. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, 78(1), 147-158.
- Keller, K. (2003). Brand Synthesis: the multi-dimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Keller, K., & Aaker, D. (February de 1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 35-50.

- Keller, K., Sternthal, B., & Tybout, A. (September de 2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, 80(9), 80-90.
- King, S. (Noviembre de 1989). The Anatomy of account planning. *Admap*, 68-71.
- Kover, A., Goldberg, S., & James, W. (1995). Creativity Vs. Effectiveness? An Integrating Classification of Advertising. *Journal of Advertising Research*, 35(6), 29-40.
- Laforet, S., & Saunders, J. (January-February de 1999). Managing brand portfolios: how the leaders do it. *Journal of Advertising Research*, 34(5), 64-76.
- Lavidge, R., & Steiner, G. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, 59-62.
- Leaver, R., Chudy, B., & Hancock, J. (May 2012). Long-term planning: Taking the long view. *Admap*.
- Loken, B., & Roedder John, D. (1993). Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact? *Journal of Marketing*, 57(7), 71-84.
- Mackenzie, S., Lutz, R., & Belch, G. (1986). The role of the attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: a test of competing explanations. *Journal of Marketing Research*, 130-143.
- Madinabeitia, E. (2005). Saturación y eficacia publicitaria. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*(64), 9-11.
- Marchal, D. (Invierno de 2014). El nuevo perfil del consumidor español. *INVESTIGA.Publicación de investigación de mercados*.(47), 24-27.
- Meyvis, T., & Janiszewski, C. (September de 2004). When are broader brands stronger brands? An accessibility perspective on the success of brand extensions. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 346-357.
- Modig, E., Dahlén, M., & Colliander, J. (2014). Consumer-perceived signals of 'creative' versus 'efficient' advertising: investigating the roles of expense and effort. *International Journal of Advertising*, 33(1), 137-154.
- Morrin, M. (November de 1999). The impact of brand extensions on parent brand memory structures and retrieval processes. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 517-525.
- Oakenfull, G., Blair, E., Gelb, B., & Dacin, P. (September-October de 2000). Measuring brand meaning. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 43-53.
- Ollé, R., & Riu, D. (2008). El nuevo brand management: lecciones de la indiferenciación de las marcas. *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*(58), 30-34.
- Plummer, J. (January de 1985). How personality makes a difference. *Journal of Marketing Research*, 24(6), 27-31.
- Pringle, H. (August de 2012). How to build brand equity. *Warc Best Practice*, 1-11. Obtenido de www.warc.com
- Quelch, A., & Kenny, D. (Sep-Oct de 1994). Extend Profits. Not product Lines. *Harvard Business Review*, 72(5), 153-160.
- Reynolds, J., & Phillips, C. (June de 2005). In search of true brand equity metrics: all market share ain't created equal. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 171-186.
- Roca, D., & Mensa, M. (2009). Las metodologías utilizadas en las investigaciones de creatividad publicitaria (1965-2007). *Comunicación y Sociedad*, 22(1), 7-34.
- Rom, J., & Sabaté, J. (Núm. Extra (Marzo 2006)). La creatividad antes de Guilford. *Trípodos*, 67-74.

- Rubinson, J., & Pfeiffer, M. (June de 2005). Brand performance indicators as a force for brand equity management. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 187-197.
- Sánchez-Blanco, C. (2009). Génesis de la planificación de cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad. *Comunicación y Sociedad*, 22(2), 193.
- Sánchez-Blanco, C., & Río-Pérez, J. (2011). Relación de los planificadores estratégicos y los creativos. Aplicación al caso español. *Trípodos, Extra*, 397-406.
- Sasser, S., Koslow, S., & Kilgour, M. (2013). Matching Creative Agencies with Results-Driven Marketers: Do Clients Really Need Highly Creative Advertising? *Journal of Advertising Research*, 53(3), 297-312.
- Seddon, J. (2015). The brand in the boardroom. *Journal of Advertising Research*, 55(2), 146-161.
- Sharma, S. (2013). Meaning makes money. *Admap. Shortlisted, Admap Prize*.
- Sharp, B. (March de 2014). Point of view: Sales don't equal effectiveness. *Admap*, 7.
- Sharp, B., & Wind, J. (2009). Today's Advertising Laws-Will They Survive the Digital Revolution? *Journal of Advertising Research*, 49(2), 120-126.
- Sheinin, D. (2000). The effects of experience with brand extensions on parent brand knowledge. *Journal of Business Research*, 49(1), 47-55.
- Smith, D. (November-December de 1992). Brand extension and advertising efficiency what can and cannot be expected. *Journal of Advertising Research*, 11-20.
- Smith, D., & Whan Park, C. (August de 1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Advertising Research*, 29, 296-313.
- Smith, R., & Swinyard, W. (1982). Information response models: an integrated approach. *Journal of Marketing*, 81-93.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of Qualitative Research*, 273-285.
- Taylor, J., Kennedy, R., McDonald, C., Larginat, L., El Ouarzazi, Y., & Haddad, N. (2013). Is the Multi-Platform Whole More Powerful Than Its Separate Parts? Measuring the Sales Effects of Cross-Media Advertising. *Journal of Advertising Research*, 53(2), 200-211.
- Thayer, A., Evans, M., McBride, A., Queen, M., & Spyridakis, J. (2007). Content analysis as a Best Practice in Technical Communication. *Journal of Technical Writing & Communication*, 37(3), 267-279.
- Till, D., & Baack, D. (2005). Recall and Persuasion: does creative advertising matter? *Journal of Advertising*, 34(3), 47-57.
- Twose, D. (November de 2005). Driving Top-Line Growth: How to Grow Your Brand-Lessons from the IPA Winners. *Institute of Practitioners in Advertising*.
- Twose, D., & Wyn Jones, P. (November de 2011). Creative effectiveness. *Admap*, 10-12.
- Varan, D., Lang, A., Barwise, P., Weber, R., & Bellman, S. (2015). How Reliable Are Neuromarketers' Measures of Advertising Effectiveness: Data from Ongoing Research Holds No Common Truth among Vendors. *Journal of Advertising Research*, 55(2), 176-191.
- Volcker, F., & Sattler, H. (April de 2006). Drivers of brand extensions success. *Journal of Marketing*, 70(2), 18-34.
- Weinberger, J. (July/August de 2014). How do we measure engagement? *Admap*, 14-16.

- Wood, L., & Poltrack, D. (2015). Measuring the Long-Term Effects of Television Advertising: Nielsen-CBS Study Uses Single-Source Data to Reassess the "Two-Times" Multiplier. *Journal of Advertising Research*, 55(2), 123-131.
- Yale, L., & Gilly, M. (1998). Trends in advertising: a look at the content of marketing-oriented journals from 1976 to 1985. *Journal of Advertising*, 17(1), 12-22.
- Yeung, C., & Wyer, R. J. (November de 2005). Does loving a brand mean loving its products? The role of brand-elicited affect in brand extension evaluations. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 495-506.
- Young, C., & Page, A. (2014). A Model for Predicting Advertising Quality as a Key to Driving Sales Growth: How Television Advertising Quality Affected McDonald's Sales Growth Over Six Years. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 393-397.
- Zambardino, A., & Goodfellow, J. (2003). Account planning in the new marketing and communications environment (has the Stephen King challenge been met?). *Marketing Intelligence and Planning*, 21(7), 425-434.

Otras Referencias

- ¿Notoriedad de marca? Anúnciate en televisión. (28 de Octubre de 2014). *IPMark*. Obtenido de <http://ipmark.com/notoriedad-de-marca-anunciate-en-television/>
- A can of worms is a bad diet. (5 de April de 1998). *Sunday Times*, pág. 52.
- Adotas.com*. (s.f.). Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de <http://www.adotas.com/2013/02/it%E2%80%99s-not-big-data-vs-creative-it%E2%80%99s-big-data-and-creative/>
- Alloza, A. (Noviembre de 1992). Cómo funciona la publicidad y cómo medir sus efectos (I). *MK Marketing + Ventas*, 64, 36-41.
- Anuncios. (28 de Octubre de 2014). El 60% del presupuesto en TV asegura la eficacia de la publicidad, según un estudio. *Anuncios*. Obtenido de <http://live.anuncios.com/medios/noticia/1086031014611/tv-60-cuota-asegura-eficacia-publicitaria-estudio.1.html>
- Apostar por la investigación vuelve a ser una inversión. (1-15 de Mayo de 2015). *El Publicista*(324), 20-24. Obtenido de http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero_10724_20150511.pdf
- Atresmedia publicidad y tres14research demuestran que la publicidad en TV provoca el 61% del efecto First Choice. (8 de Mayo de 2015). *Marketing Directo*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/atresmedia-publicidad-y-tres14research-demuestran-que-la-publicidad-en-tv-provoca-el-61-del-efecto-first-choice>
- Beerli, A., & Martin, J. (1999). ¿Cómo medir la involucración de los individuos con el producto? : Competencia y política de marcas. *Revista ICE Comercio Minorista*, 104-114.
- Big Data. Cifras de vértigo. (4 de Mayo de 2015). *IPMark*. Obtenido de <http://ipmark.com/big-data-cifras-de-vertigo/>
- Blogilvy*. (26 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.blogilvy.co.za/tag/big-data/>
- BrandZ*. (27 de Mayo de 2015). Obtenido de Top 100 most valuable global brands 2015. Millward Brown: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/2015>

- Briefly* (2014). [Película]. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de <https://vimeo.com/107567840>.
- Bureau, I. A. (Ed.). (8 de Marzo de 2012). *iabspain.net*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de [iabspain.net: http://www.iabspain.net/glosario/](http://www.iabspain.net/glosario/)
- Butter*. (26 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.butter.com.hk/blog/posts/2013/june/what-is-big-data.html>
- Canadianbusiness.com*. (s.f.). Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de <http://www.canadianbusiness.com/blogs-and-comment/why-big-data-doesnt-work-without-creativity/>
- Cook, L., & Holmes, M. (18 de Febrero de 2004). *Econometrics Explained*. *www.ipa.co.uk*. Londres. Recuperado el 16 de Abril de 2014, de <http://www.ipa.co.uk:> <http://www.ipa.co.uk/document/econometrics-explained>
- Costa Lima, A. (2006). Eficacia publicitaria, desarrollo de un modelo de contrastación experimental. *Actas del I Congreso Creatividad* (págs. 15-30). Porto: Universidad Fernando Pessoa.
- Crainger, S. (16 de Octubre de 1997). Los medios transforman a las personas en marcas. *La Vanguardia*. *Entrevista de Margarita Rivière*, pág. 88.
- Digital branding para construir una marca. (12 de Diciembre de 2014). *Ipmark*. Obtenido de <http://ipmark.com/digital-branding-construir-marca/>
- Dmnews.com*. (26 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.dmnews.com/small-talk-about-big-data-with-ogilvys-new-data-chief/article/309462/>
- Dos de cada tres campañas de TV obtienen un ROI positivo de 1,20€ por cada euro invertido. (11 de Noviembre de 2013). *El Periódico de la Publicidad*. Obtenido de <http://www.periodicopublicidad.com/Medios/9606/Dos-de-cada-tres-campa%EF%BF%BDas-de-TV-obtienen-un-ROI-positivo-de-120-por-cada-euro-invertido/>
- Egido, A. (15 de Diciembre de 2014). *Ipmark*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, de ¿Dominan los algoritmos nuestra decisión de compra?: <http://ipmark.com/dominan-los-algoritmos-nuestra-decision-de-compra/>
- El 60% del presupuesto en TV asegura la eficacia de la publicidad, según un estudio. (28 de Octubre de 2014). *Anuncios Live*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://live.anuncios.com/medios/noticia/1086031014611/tv-60-cuota-asegura-eficacia-publicitaria-estudio.1.html>
- El 76% de los lanzamientos en gran consumo fracasan en su primer año de vida. (9 de Septiembre de 2014). *Nielsen Insights*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/es/es/insights/news/2014/el-76-de-los-lanzamientos-en-gran-consumo-fracasan-en-su-primer-ano-de-vida-segun-nielsen.html>
- El ataque de los clones en el packaging: 75 envases de grandes marcas y sus ‘fotocopias’. (12 de Febrero de 2014). *Marketingdirecto.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/el-ataque-de-los- clones-en-el-packaging-75-envases-de-grandes-marca>
- El Big Data aplicado a la investigación de mercados. (Primavera 2015). *Investiga. Publicación de investigación de mercado*(48), 23-25.
- El negocio publicitario mundial alcanzará los 554.000 millones de dólares en 2015. (18 de Septiembre de 2015). *El Publicista*. Obtenido de http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=22558&id_seccion=487&PHPSESSID=6ead9a187f53f5304a15572556199c30

- eMarketer. (20 de August de 2015). Small Steps for Advertiser Budgets in Spain. *eMarketer*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.emarketer.com/Article/Small-Steps-Advertiser-Budgets-Spain/1012885>
- Empresas y agencias de publicidad. Estudio del mapa profesional del sector. Diagnóstico para un nuevo milenio.* (2000). Granada: Asociación General de Empresas de Publicidad.
- En busca del 'me gusta. (28 de Julio de 2015). *Cinco Días*. Obtenido de http://cincodias.com/cincodias/2015/01/28/empresas/1422466229_539234.html
- Enriquedans.com.* (26 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.enriquedans.com/2011/10/big-data-una-pequena-introduccion.html>
- España es el país de la UE con mayor crecimiento en inversión publicitaria en 2015 y 2016. (21 de Septiembre de 2015). *El Periódico de la Publicidad*. Obtenido de <http://www.periodicopublicidad.com/Agencias/13602/Espana-es-el-pais-de-la-UE-con-mayor-crecimiento-en-inversion-publicitaria-en-2015-y-2016/>
- España: el negocio publicitario ve la luz al final del túnel. (18 de Septiembre de 2015). *El Publicista*. Obtenido de http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=22556
- Estudio Meaningful Brands 2015. (24 de Abril de 2015). *Havas Media Group*. Obtenido de <http://www.marketingnews.es/tendencias/noticia/1090084029005/solo-10-marcas-relevantes-consumidor-espanol.1.html>
- Fearn, H. (2012). Growing a Strong Brand: Defining Your Meaningful Point of Difference. *Millward Brown Point of View*, 21-25.
- Forbes.com.* (26 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/capitalonespark/2013/05/30/what-can-big-data-do-for-a-small-business/>
- Frampton, J. (Diciembre de 2013). *Interbrand*. Obtenido de Best Global Brands 2013: <http://www.interbrand.com/assets/uploads/Interbrand-Best-Global-Brands-2013.pdf>
- Frampton, J. (10 de Octubre de 2014). *Interbrand*. Obtenido de Best Global Brands 2014: <http://bestglobalbrands.com/assets/downloads/Interbrand-Best-Global-Brands-2014-Report.pdf>
- García-Noblejas, P. (2013). *mejoresmarcasinterbrand.com*. Obtenido de <http://www.mejoresmarcasinterbrand.com/marcas-y-no-palabras/>
- Grande, C. (26 de Junio de 2015). *marketingmagazine.co.uk*. Obtenido de Cannes do attitude: learnings from the Creative Effectiveness at Cannes Lions: <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1353449/cannes-attitude-learnings-creative-effectiveness-cannes-lions>
- Grupo Consultores. (10 de febrero de 2015). AgencyScope España 2014. 19º Edición. Presentación a la Prensa del Sector. Madrid. Obtenido de www.grupoconsultores.com: <http://www.grupoconsultores.com/spa/files/agencyscope14.pdf>
- Hollis, N. (August de 2015). Being Meaningfully Different Can Command a Premium- But many salient brands miss this major opportunity. *Newsletter Millward Brown*. Obtenido de <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/2015/thought-leadership/meaningful-difference>
- Indicadores en Gran Consumo. (Junio 2015). *Alimarket*, 5-6.
- Instagram anuncia campañas publicitarias enfocadas a las nuevas herramientas analíticas. (25 de Agosto de 2014). *El Periódico de la Publicidad*. Obtenido de <http://www.periodicopublicidad.com/Interactivo/11094/Instagram-anuncia-campanas-publicitarias-enfocadas-a-las-nuevas-herramientas-analiticas>

- Interbrand*. (5 de Diciembre de 2013). Obtenido de Mejores marcas españolas 2013, informe pdf completo: <http://live.anuncios.com/anunciantes/noticia/1078993014311/movistar-repite-al-frente-ranking.1.html>
- Interbrand*. (9 de Octubre de 2014). Obtenido de Best Global Brands 2014: <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>
- Johnson, L. (27 de April de 2015). How Brands and YouTube Stars Are Hooking Up to Reach Millions of Millennials. *Adweek*.
- Kantar Worldpanel. (12 de Noviembre de 2013). *La publicidad en TV ayuda a incrementar las ventas y genera un ROI positivo para las marcas*. Obtenido de Kantar Worldpanel: <http://www.kantarworldpanel.com/es/Notas-de-Prensa>
- Kerstjens, I. (15 de Enero de 2015). El off/on está muerto. Hablemos de push y pull . Fecha de consulta 15/01/15. Barcelona. Obtenido de <http://www.barcelonaschiringuito.com/el-offon-esta-muerto-hablemos-de-push-y-pull>
- La eficacia publicitaria. El gran reto de agencias e investigadores. (2007). *Marketingdirecto.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/la-eficacia-publicitaria-el-gran-reto-de-agencias-e-investigadores/>
- La inversión publicitaria crece un 7,4% durante el primer trimestre de 2015 según Arce Media. (21 de Abril de 2015). *Marketingdirecto.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/la-inversion-publicitaria-crece-un-74-durante-el-primer-trimestre-de-2015-segun-arce-media/>
- La inversión publicitaria en televisión sube un 10% en 2014. (2 de Enero de 2015). *Expansión.com*. Obtenido de <http://www.expansion.com/2015/01/02/empresas/tmt/1420221278.html>
- La inversión publicitaria prosigue su trayectoria ascendente. (23 de Octubre de 2014). *Ipmark*. Obtenido de <http://ipmark.com/inversion-publicitaria-trayectoria-ascendente/>
- La investigación de mercados facturó 40.287 millones de dólares en 2013. (26 de Septiembre de 2014). *IPMark*. Obtenido de <http://ipmark.com/investigacion-de-mercados-factura-40-287-millones-de-dolares/>
- La publicidad en televisión ha muerto ¡larga vida a las nuevas pantallas! (11 de Diciembre de 2014). *Roastbrief*. Obtenido de <http://www.roastbrief.com.mx/2014/12/la-publicidad-en-television-ha-muerto-larga-vida-a-las-nuevas-pantallas>
- La publicidad en TV ayuda a incrementar las ventas y genera un ROI positivo para las marcas. (12 de Noviembre de 2013). *Kantar Worldpanel* . Obtenido de <http://www.kantarworldpanel.com/es/Notas-de-Prensa>
- La televisión ha muerto, larga vida al video online. (20 de Agosto de 2012). *Marketing directo*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/la-television-ha-muerto-larga-vida-al-video-online>
- La tendencia que viene arrasando: el vídeo online ya supera a la televisión en Estados Unidos. (24 de Abril de 2014). *PuroMarketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/47/22080/tendencia-viene-arrasando-video-online-supera-television-estados-unidos.html>
- La TV y el medio digital son los que mejor recuerdo generan según el informe Ympact. (19 de Mayo de 2014). *Marketing Directo*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/la-tv-y-el-medio-digital-son-los-que-mejor-recuerdo-generan-segun-el-informe-ympact/>
- Las tendencias en investigación que se consolidarán en España en 2015. (Invierno 2014). *Investiga. Publicación de investigación de mercado*(47), 14.

- Line Extensions: Less is more. (28 de Febrero de 2005). *Advertising Age*, 26.
- Los anuncios con un nivel de visibilidad superior al 70% obtienen mejor CTR, según Sizmek. (4 de Mayo de 2015). *Marketing News.es. Anuncios*. Obtenido de <http://www.marketingnews.es/medios/noticia/1090136028405/anuncios-nivel-visibilidad-superior.1.html>
- Los consumidores querrán recuperar el control de sus datos. (1 de Octubre de 2014). *Ipsmark*. Obtenido de <http://ipmark.com/consumidores-control-datos-internet/>
- Los internautas podrán pagar a Google para no ver anuncios. (24 de Noviembre de 2014). *Marketing News*. Obtenido de <http://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1086701028505/internautas-podran-pagar-google-no-ver-anuncios.1.html>
- Martín González, J. (2007). Una nueva manera de influir en los momentos de decisión de compra. Bienvenidos a la era de la neurocomunicación. *Marketing + ventas*(229), 29-30.
- Martín González, J. (2007). Una nueva manera de influir en los momentos de decisión de compra. Bienvenidos a la era de la neurocomunicación. *Marketing + ventas*(229), 29-30.
- Martín, J., & Beerli, A. (1995). Importancia de la eficacia publicitaria para las agencias de publicidad españolas. *Esic Market*, 65-81.
- Mashable.com*. (s.f.). Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de <http://mashable.com/2012/07/06/big-data-playbook/>><http://ipmark.com/big-data-el-santo-grial-del-marketing/>
- Mason, R. (29 de January de 2009). No one wants a bowl of Choco Krispies. *The Telegraph*.
- Mercadona elimina 900 marcas de sus tiendas. (5 de Febrero de 2009). *El Periódico*, pág. 47.
- Mildenhall, J. (Dirección). (s.f.). *Content 2020. Coca Cola* [Película]. Recuperado el 24 de Julio de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=G1P3r2EsAos>
- Nadie puede con la televisión. (2015). *Control, Anuario*, 126-128.
- Neff, J. (4 de April de 2005). Marketers put down foot on private-level issue. *Advertising Age*, 76(14), 14.
- Ogilvy. (27 de Octubre de 2010). *slideshare.net*. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de [slideshare.net: http://www.slideshare.net/ogilvywwplanning/whats-the-big-ideal?related=1](http://www.slideshare.net/ogilvywwplanning/whats-the-big-ideal?related=1)
- P&G elimina el cargo de director de marketing. (3 de Julio de 2014). *Marketing News*. Obtenido de <http://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1083778028505/p-g-elimina-cargo-director-marketing.1.html>
- Pasó lo peor. (Abril de 2015). *Control, Anuario*, 122-124.
- Passikoff, R. (15 de December de 2014). Brand an marketing trends for 2015. *Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/robertpassikoff/2014/12/15/brand-and-marketing-trends-for-2015/>
- Performly mide el ROI en redes sociales. (2 de Julio de 2014). *IPMark*. Obtenido de <http://ipmark.com/performly-mide-el-roi-en-redes-sociales>
- Poole, D. (s.f.). Measuring Long-Term Ad Effects: A Meaningfully Different Approach. *Milward Brown Point of View*. Obtenido de http://www.milwardbrown.com/Insights/Point-of-View/Measuring_Long-Term_Ad_Effects/default.aspx
- Por qué nos gustan los Efi . (1 de Octubre de 2014). *IPMark*, 26-29.
- Presentación Meaningful Brands España 2013. (11 de Junio de 2013). *Havas Media Group*, 7-8.

- Publicidad en dispositivos móviles: ¿es realmente efectiva? (20 de Agosto de 2014). *Marketing Directo.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/especiales/mobile-marketing-blog/publicidad-en-dispositivos-moviles-es-realmente-efectiva>
- Publicidad en televisión ¿en decadencia? (28 de Junio de 2011). *Altonivel*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/10912-publicidad-en-television-en-decadencia.html>
- Publicidad online: internet supera a la televisión en Reino Unido. (27 de Mayo de 2010). *PuroMarketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/66/6466/online-internet-supera-television-reino-unido.html>
- Puromarketing.com/*. (s.f.). Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de <http://www.puromarketing.com/30/18327/data-ahora-gran-reto-para-empresas-profesionales-marketing.html>
- Pwc.com*. (s.f.). Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de <http://www.pwc.com/us/en/increasing-it-effectiveness/big-data.jhtml>
- Qué es la eficacia publicitaria. Consulta a los profesionales de la industria publicitaria española para analizar cómo ha evolucionado el concepto. (24 de Octubre de 2013). *El Publicista*. Obtenido de http://elpublicista.c2csoluciones.com/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=17954&PHPS ESSID=4650fc8cdac59118381f3fc4dcc6a667
- Saez, M. (25 de Mayo de 2015). La publicidad en TV provoca el 61% de la primera elección de compra. *Anuncios: Semanario de publicidad y marketing*(1509), 20.
- Small Steps for Advertiser Budgets in Spain: Ad budget growth estimated at 1.5% or more in both H1 and H2 2015. (20 de August de 2015). *e-Marketer*. Obtenido de <http://www.emarketer.com/Article/Small-Steps-Advertiser-Budgets-Spain/1012885>
- TNS desvela las 8 palancas de las marcas irresistibles. (28 de Marzo de 2014). *Alimarket OnLine*. Obtenido de http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=19056
- Torres, E. (2010). Estrategias publicitarias eficaces. La relación entre los modelos estratégicos clásicos y las campañas publicitarias que funcionan. Comunicación y desarrollo en la era digital. *Actas II Congreso Internacional de la AEIC, Universidad de Vigo*. Vigo.
- Twose, D. (2011). Cannes Lions: Creative and Effective? The Cannes Lions demonstrate that creativity and effectiveness can go hand-in-hand. *Millward Brown Point of View*. Obtenido de https://www.millwardbrown.com/docs/default-source/insight-documents/points-of-view/millward_brown_pov_cannes_lions_creative_and_effective.pdf
- Una nueva herramienta de Facebook permitirá a los anunciantes conocer cómo compran los usuarios. (19 de Agosto de 2014). *Marketing Directo.com*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/una-nueva-herramienta-de-facebook-permitira-a-los-anunciantes-conocer-como-compran-los-usuarios>
- Vozioli, L. (2007). Medición de la eficacia publicitaria. *Revista de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de medios y Opinión Pública (AMAI)*, 2-5.
- Wadhvani, N. (22 de Marzo de 2014). Heineken - Brand Identity Prism. Obtenido de [slideshare.net: http://www.slideshare.net/zeekwadhvani1/heineken-identity-prism-32605286](http://www.slideshare.net/zeekwadhvani1/heineken-identity-prism-32605286)
- Young, M. (2014). Beyond Persuasion. Why today's campaigns need a more flexible research approach. *Ogilvy Red Papers*, 5.
- Yunes, J. (1 de Septiembre de 2010). Big ideal. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de [slideshare.net: http://es.slideshare.net/jorgeyunes/big-ideal](http://es.slideshare.net/jorgeyunes/big-ideal)

ANEXOS

- ANEXO 1: Propuesta de marca, elementos de identidad de marca, ciclo de vida y arquitectura de marca.
- ANEXO 2A: Responsables - Identificación de inscripción y equipo anunciante y agencia
- ANEXO 2B: Responsables - Premios Eficacia según agencia de publicidad
- ANEXO 3: Modelo de Influencia y Estilo Creativo
- ANEXO 4: Uso de medios y modelo de integración
- ANEXO 5: Resultados - Efectos sobre el negocio (Business Effects)
- ANEXO 6: Resultados - Efectos sobre la marca (Intermediate Effects)
- ANEXO 7: Resultados - *SOV, SOM, ROI* y otros
- ANEXO 8: Resultados - *Publicity* y redes sociales
- ANEXO 9: *The Brand Report Card*

(Incluidos en CD adjunto)