

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

**Insight y Publicidad: la relación de las marcas con el  
consumidor en España. Influencia en la eficacia de las  
campañas publicitarias (2010-2019)**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Irene Martín Soladana**

**Directores**

**Ana Sebastián Morillas  
Jorge Clemente Mediavilla**

**Madrid**

**© Irene Martín Soladana, 2022**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



**TESIS DOCTORAL**

***Insight* y Publicidad: la relación de las marcas con el consumidor en España. Influencia en la eficacia de las campañas publicitarias (2010-2019).**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

**Irene Martín Soladana**

DIRECTORES

**Ana Sebastián Morillas**

**Jorge Clemente Mediavilla**

Madrid, 2021





*A mi familia,  
por todo su apoyo para hacerlo posible.*

## **Agradecimientos**

Gracias a mi directora de tesis, Ana Sebastián Morillas, por brindarme la oportunidad y ser mi guía en este nuevo proyecto, por poner a mi disposición su conocimiento y experiencia, por todo su tiempo, disponibilidad y dedicación, superando siempre las expectativas. Y a mi director de tesis, Jorge Clemente Mediavilla, por su confianza desde el primer momento, su ayuda y su consejo siempre que lo hemos necesitado.

# Índice

<b>Resumen y palabras clave</b> .....	<b>1</b>
<b>Abstract and keywords</b> .....	<b>2</b>
<b>Glosario de términos</b> .....	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	<b>9</b>
1.1 Introducción general.....	10
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Hipótesis. ....	16
1.4 Estructura de la investigación .....	17
1.5 Metodología .....	19
<b>Capítulo 2: Marco teórico</b> .....	<b>27</b>
2.1. Cambios en el consumidor y su contexto .....	28
2.1.1 Cambios sociales: influencia en la forma de consumo.....	28
2.1.2 Un consumidor emocional: características y pautas de consumo .....	43
Cómo las marcas se han intentado acercar al consumidor .....	43
Qué son las emociones y su importancia en la toma de decisiones.....	48
La importancia de las emociones para las marcas.....	57
Características de los consumidores emocionales contemporáneos .....	66
2.2 La planificación estratégica y el planner.....	72
2.2.1 La planificación estratégica.....	72
Qué es la planificación estratégica.....	72
El origen de la planificación estratégica .....	74
La planificación estratégica en España.....	80
La planificación estratégica hoy .....	81
2.2.2 El planner .....	83
Qué es un planner .....	83
Las funciones del planner .....	84

El briefing creativo .....	92
El planner hoy .....	95
2.3 Insight: conocer al consumidor en publicidad .....	97
2.3.1 Origen del término .....	97
2.3.2 ¿Qué es un insight?.....	100
2.3.3 ¿Qué no es un insight?.....	108
2.3.4 Tipos de insight .....	114
2.3.5 ¿Cómo se extraen los insight? .....	118
2.3.6 Relevancia y futuro del insight en publicidad .....	120
2.4 Los festivales de publicidad .....	122
2.4.1 Objetivos, ventajas y críticas .....	123
2.4.2 Cómo funcionan los festivales .....	127
2.4.3 Tipos de festivales.....	128
2.4.4 Principales festivales .....	131
2.4.5 Creatividad y eficacia.....	132
2.4.6 Festivales que premian la eficacia .....	137
<b>Capítulo 3: Marco empírico.....</b>	<b>143</b>
3.1. Aspectos metodológicos de la investigación: metodología utilizada .....	144
3.2 Análisis de casos de estudio: el insight en los premios EFI de 2010 a 2019 .....	159
3.3. Panel Delphi: la visión de 20 expertos en planificación estratégica .....	176
<b>Capítulo 4: Resultados de la investigación .....</b>	<b>221</b>
4.1 Análisis de resultados.....	222
4.2 Verificación/refutación de hipótesis.....	234
<b>Capítulo 5: Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación .....</b>	<b>239</b>
5.1 Conclusiones .....	240
5.2 Limitaciones .....	242
5.3 Futuras líneas de investigación .....	243
<b>Referencias .....</b>	<b>245</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Procesos cognitivos del ser humano.....	50
<b>Tabla 2.</b> Funciones del <i>planner</i> .....	91
<b>Tabla 3.</b> Plantilla genérica de un <i>briefing</i> creativo.....	93
<b>Tabla 4.</b> Definiciones en las que el <i>insight</i> se describe como una verdad.....	102
<b>Tabla 5.</b> Definiciones en las que el <i>insight</i> se describe como una motivación.....	104
<b>Tabla 6.</b> Términos con los que se puede confundir el <i>insight</i> .....	109
<b>Tabla 7.</b> Técnicas de revelación de <i>insight</i> .....	119
<b>Tabla 8.</b> Propuesta de clasificación de festivales de publicidad.....	132
<b>Tabla 9.</b> Criterios de evaluación de los Premios a la Eficacia.....	141
<b>Tabla 10.</b> Características de la muestra de estudio y aspectos a observar.....	145
<b>Tabla 11.</b> Casos que integran la muestra de estudio.....	145
<b>Tabla 12.</b> Relación de casos analizados en los que se habla claramente de <i>insight</i> .....	160
<b>Tabla 13.</b> Relación de casos analizados en los que se da a entender que se ha trabajado sobre un <i>insight</i> , verdad social o humana.....	163
<b>Tabla 14.</b> Relación de casos analizados en los que la visibilidad del <i>insight</i> es nula.....	165
<b>Tabla 15.</b> Evolución del uso de <i>insight</i> en los casos observados entre 2010 y 2019.....	171
<b>Tabla 16.</b> Comparativa entre la cantidad de veces que un anunciante ha sido premiado dos o más veces y en cuántas de esas ocasiones se ha trabajado con un <i>insight</i> .....	172
<b>Tabla 17.</b> Comparativa entre la cantidad de veces que una agencia ha sido premiada dos o más veces y en cuántas de esas ocasiones se ha trabajado con un <i>insight</i> .....	173
<b>Tabla 18.</b> Definiciones de los encuestados en las que el <i>insight</i> se describe como una verdad.....	195
<b>Tabla 19.</b> Definiciones de los encuestados en las que el <i>insight</i> se describe como una revelación.....	197
<b>Tabla 20.</b> Definiciones de los encuestados en las que el <i>insight</i> se describe como una motivación.....	197

<b>Tabla 21.</b> Respuestas de los encuestados sobre la importancia que cada departamento de la agencia le da al <i>insight</i> .....	203
<b>Tabla 22.</b> Campañas que trabajan sobre un buen <i>insight</i> .....	207
<b>Tabla 23.</b> Campañas eficaces construidas sobre un <i>insight</i> .....	215
<b>Tabla 24.</b> Características del consumidor emocional contemporáneo .....	223
<b>Tabla 25.</b> Características, qué no es y términos con los que se confunde el <i>insight</i> .....	226
<b>Tabla 26.</b> Campañas de Campofrío premiadas con un oro en los Premios a la Eficacia entre los años 2010 y 2019 que sí reflejan haber trabajado con <i>insight</i> .....	233
<b>Tabla 27.</b> Campañas de Campofrío premiadas con un oro en los Premios a la Eficacia entre los años 2010 y 2019 que no reflejan haber trabajado con un <i>insight</i> .....	233

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Etapas consideradas relevantes en la evolución del consumo .....	29
<b>Figura 2.</b> Nueve tipos de <i>insights</i> .....	201
<b>Figura 3.</b> Escalera de la eficacia creativa .....	219
<b>Figura 4.</b> Definición de <i>insight</i> .....	227
<b>Figura 5.</b> Principales funciones del <i>planner</i> .....	229

## Resumen

Este estudio investiga la relación entre el uso de los *insight* y la eficacia en las campañas publicitarias. Para ello, se realiza una revisión del término *insight*, partiendo de la necesidad de utilizarlo debido al constante cambio de los consumidores con los que las marcas buscan conectar cada día, explorando y delimitando el concepto y su definición, además de aportar una definición propia, y revisar el papel de los perfiles y la disciplina encargados de trabajar con esta herramienta en las empresas: el *planner* y la planificación estratégica. Se exploran también los festivales de publicidad como principal plataforma que da visibilidad y premia la eficacia en este ámbito.

Se ha utilizado una metodología cualitativa, con un estudio de 123 casos reconocidos con un oro en los Premios a la Eficacia entre los años 2010 y 2019, junto con un panel Delphi compuesto de 20 expertos en planificación estratégica. Los resultados muestran que trabajar una campaña con un buen *insight* ayuda a conseguir la eficacia, aunque se ha observado que no son imprescindibles para lograr una campaña memorable y que cumpla los objetivos de negocio.

## Palabras Clave

*Insight*, planificación estratégica, consumidores, publicidad, eficacia publicitaria, marcas, *briefing*, festivales de publicidad.

## **Abstract**

*This research examines the relation between the insights and the effectiveness in advertising campaigns. Based on brands' needs to engage with ever-changing customers, the term insight is analyzed, defined, and a new definition is provided. The present study explores the situation of the strategic planning and planner, as professionals in charge of the insights and the strategy of the campaigns in advertising agencies. Also, the research addresses the advertising festivals as maximum exponent of effectiveness in advertising.*

*The methodology applied consisted on the analysis of 123 case studies of award-winning campaigns by Eficacia Awards in Spain between 2010 and 2019, along with a Delphi panel of 20 experts in strategic planning. It revealed positive results when using insight while working on advertising campaigns. They contribute to campaign effectiveness, but they are not essential to achieve memorable and successful campaigns.*

## **Key Words**

*Insight, strategic planning, customers, advertising, advertising effectiveness, brands, briefing, advertising festivals.*

## Glosario de términos

**Account Planning Group (APG):** es una organización sin ánimo de lucro gestionada por y para sus miembros, principalmente *planner* en agencias de publicidad, pero cada vez más se unen otros miembros de la comunidad de la estrategia en comunicación: planificadores de medios, digitales... (apg.org.uk)

**Awareness:** el *brand awareness* es un indicador de la estrategia de *marketing* de la empresa que consiste en lograr que la marca sea recordada y reconocida. También se le conoce como "conciencia de marca". El objetivo del *brand awareness* es conseguir que los usuarios asocien una marca a la categoría de producto y piensen en ella en primer lugar, lo que aumenta las probabilidades de que la escojan frente a la competencia (*¿Qué es el brand awareness?*, 2020).

**Brainstorming:** es una "técnica para la generación de ideas basada en el aporte de las mismas por un grupo reunido a tal efecto. Tormenta de Ideas" (Navarro, 2006, p.336).

**Breakthrough thinking:** habilidad de una persona para distinguir entre lo convergente y divergente, se aplica al proceso creativo tanto individual como en grupo y es consciente de cómo el entorno físico y corporativo puede influir en la producción creativa de una organización, y finalmente resolver problemas de las formas más originales, innovadoras y útiles posible (Vogel, 2014).

**Briefing:** documento que contiene la información imprescindible para poder empezar a planificar o ejecutar un proyecto. A través de este documento, el cliente describe sus necesidades y deseos para la realización de un trabajo a una agencia o proveedor. Es muy habitual en el mundo de la publicidad y la comunicación, aunque también se ve en otros sectores (López, s.f).

**Customer Journey:** todas las fases por las que pasa una persona desde que identifica que tiene una necesidad hasta que adquiere un producto o servicio para solucionarla (*Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia*, 2019).

**Customer Relationship Management (CRM):** se refiere al conjunto de prácticas, estrategias de negocio y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente (*¿Qué es CRM?*, s.f.)

**Design thinking:** “es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado” (Brown, s.f.).

**Earned Media o Medios ganados:** todos los espacios en los que se crea contenido sobre la marca por alguien que es ajeno a ella y sin que sea pagado (*Diferencias entre Earned, Owned y Paid Media*, 2019).

**E-Commerce:** distribución, venta, compra, *marketing* y suministro de información de productos o servicios a través de internet (Rodríguez, 2015).

**Gestalt:** es una corriente de la psicología surgida en Alemania en el siglo XX que estudia el proceso por el que el cerebro humano ordena y da forma a las imágenes que recibe del mundo externo (Arranz, 2017).

**Insight:** una verdad absoluta sobre el consumidor, algo que siente o piensa de forma consciente o no, que ha expresado de manera explícita o no, el porqué de una actitud o comportamiento. Crea una tensión que se resuelve en el mensaje publicitario de una forma innovadora, sorprendiendo a dicho consumidor, haciendo que se sienta inmediatamente identificado y generando una sensación de “¡Eso es tan verdad, nunca lo había visto de esa manera!”. Esto establece un vínculo emocional con el receptor, lo que puede ayudar a

incrementar la preferencia o consideración de marca y, de esta manera, movilizarle y conseguir una mayor efectividad en términos de negocio.

**KPI's:** las siglas *KPI* son por las que se conoce el término anglosajón (*key performance indicator*), también llamado término indicador clave de rendimiento. Estos indicadores son las medidas o números que se utilizan para medir el desarrollo de una compañía (*¿Qué son y qué tipos de KPI's existen?*, 2020).

**Lean Canvas:** es una herramienta estratégica empresarial, que permite analizar de manera visual nuestro modelo de negocio para aumentar sus probabilidades de éxito (*¿Qué es el Lean Canvas?*, s.f.).

**Mapas de calor o Heatmaps:** gráficos que permiten identificar los puntos calientes de una web, las zonas que más llaman la atención a los usuarios, y que permitirán analizar y mejorar la usabilidad de una página web (*Qué son los mapas de calor o heatmaps y para qué sirven*, 2018).

**Mapa de empatía:** un tipo de mapa o guía que sirve a las empresas para definir las características de sus clientes. Desde su nombre y edad hasta sus gustos y debilidades (*Qué es y cómo hacer un mapa de empatía*, 2021).

**Middle English:** lengua vernácula hablada y escrita en Inglaterra desde el 1100 hasta el 1500 aproximadamente, descendiente del inglés antiguo (*Old English*) y el predecesor del inglés moderno (Britannica, s.f.).

**Neuromarketing:** “consiste en la aplicación de las técnicas de investigación de las neurociencias a la investigación de *marketing* tradicional. A través de técnicas de medición de la actividad cerebral, las respuestas de los entrevistados a distintos estímulos son leídas directamente de su actividad cerebral” (Alcaide y Díez, 2019, p.266).

**Owned Media o Medios propios:** los canales que son propiedad de la marca. Se trata de aquellos espacios creados por la empresa, como la página web (*Diferencias entre Earned, Owned y Paid Media*, 2019).

**Planificación estratégica:** “método que emplean las empresas para su propio desarrollo. Como empresa que es, una agencia de publicidad puede aplicar esta metodología para conseguir sus propios objetivos empresariales” (Solanas y Sabaté, 2008, p.195).

**Planner:** “responsable de la comunicación global de la marca y considera al consumidor como centro de la planificación que utiliza los canales más idóneos donde se encuentra el público objetivo” (Ayestarán et al., 2012).

**Premios a la Eficacia:** festival de publicidad en el que se premia la “contribución de la comunicación comercial a la consecución de los objetivos empresariales de las empresas anunciantes” (Resultados. La comunicación que funciona, 2019), celebrado en España de forma anual, de la mano de la Asociación Española de Anunciantes (AEA) y Scopen.

**Reason to believe (RTB):** es el motivo tangible por el que la propuesta de valor de la marca es creíble por el consumidor (*Reason to believe*, s.f.)

**Reason Why:** es la razón que da una marca para que el consumidor se crea lo que ésta le dice (*Qué es el Reason Why en Publicidad y Marketing*, 2013)

**ROI:** es una métrica financiera basada en la relación entre el dinero gastado y el dinero invertido en una acción concreta. Significa *Return on Investment* o Retorno de la Inversión (*Guía completa del ROI*, 2020)

**Share of Voice:** es un *KPI* que representa la cuota de mercado o porcentaje que tiene tu empresa sobre el total de inversión que se realiza en tu sector de negocios en términos de publicidad, promoción, *marketing*, entre otros (*Share of voice: cómo acompañar esa métrica y utilizarla en tus estrategias de marketing*, 2019).

**Storytelling:** es el arte de contar, desarrollar y adaptar historias utilizando elementos específicos – personajes, ambiente, conflicto y un mensaje – en eventos con inicio, medio y fin, para transmitir un mensaje de forma inolvidable al conectarse con el lector a nivel emocional (*¿Qué es el storytelling? La guía completa para dominar el arte de contar historias*, 2019).

**Unique Selling Proposition (USP):** se refiere a una estrategia diferenciadora que permite competir de manera única y singular en el mercado (Romero, 2015).

**Paid Media o Medios pagados:** contenidos que se generan en espacios en los que tienes que pagar para ser promocionados (*Diferencias entre Earned, Owned y Paid Media*, 2019).

**Productos Commodity:** aquellos productos genéricos o básicos entre los que a penas existe diferencia en cuanto a precio, apariencia, uso, etc. (*Commodity- ¿Qué son las commodities?*, s.f.)



**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Introducción general.

El presente trabajo tiene como centro de su objeto de estudio un concepto: el *insight*, tratado desde el punto de vista de la publicidad y la comunicación, un término que se refiere a una verdad sobre el consumidor que consigue que se identifique con el mensaje publicitario, lo que generalmente le lleva a la acción de compra.

Este término, aparentemente tan sencillo, es utilizado cada día en las agencias de publicidad, está en boca de los anunciantes, se estudia en las universidades, pero aun así resulta difícil definirlo, pues no es habitual encontrar dos personas que lo expliquen de la misma forma; otros incluso lo confunden con conceptos similares como un *claim*, un dato o una observación. Este estudio se sumerge en la literatura disponible para recopilar y observar las diferentes definiciones que se han dado de *insight*, extrayendo finalmente una propia.

Se plantea además la pregunta: ¿cuándo empezó a hablarse de *insight*?, para lo que se ha decidido observar al consumidor y los cambios que le han acompañado en su contexto socioeconómico, llegando a ser lo que es hoy, con el fin de entender por qué el intento de conocerlo en profundidad a través de herramientas como el *insight* se ha convertido en algo imprescindible para muchos profesionales.

Otras preguntas que se han planteado para un mejor conocimiento de la necesidad e importancia del *insight*, están relacionadas no solo con el contexto del consumidor, si no con su comportamiento, con su forma de pensar y de tomar decisiones, observando qué papel juegan las emociones en todo eso y cómo las marcas lo tienen o no en cuenta. Así, parece más fácil entender lo complejo de lanzar mensajes en comunicación comercial que movilicen a las personas.

Tan importante es conocer el término y su origen como saber quién trabaja con el en las agencias de publicidad. En estas páginas se revisa también qué es la planificación estratégica y los *planner*, aquellos profesionales encargados de extraer dichos *insight*, entre muchas

otras funciones. Se habla de su papel, sus responsabilidades y su forma de trabajar con esta herramienta.

De esta manera, el estudio llega a esa definición de *insight*, delimitando el término de aquellos que nada tienen que ver y observando cómo lo clasifican diferentes autores.

En esta investigación se recoge la opinión experta de 20 profesionales de la planificación estratégica en España sobre cada una de las cuestiones revisadas, con el fin de entender desde su punto de vista y desde la realidad de su trabajo qué es para ellos un *insight*, cómo se trabaja en las agencias, qué relevancia tiene la planificación estratégica hoy y otras muchas cuestiones que han permitido profundizar sobre los temas tratados. Dadas las características del estudio, se ha considerado que el panel Delphi es el método más apropiado para extraer conclusiones sobre lo que ocupa a esta investigación. Se ha podido recoger un juicio de grupo gracias al sistema de rondas de preguntas sin que la opinión de unos influya en los otros, y a su vez ha permitido obtener un consenso sobre las cuestiones planteadas. Se ha contado con 20 expertos ya que, siguiendo las fuentes consultadas, es un número adecuado para realizar una investigación exhaustiva y conseguir resultados fiables. Los panelistas han sido seleccionados por su prestigio en el sector y por llevar en activo entre 5 y 10 años, con el fin de garantizar que tengan una visión amplia y profunda del tema que se les ha planteado.

La última pregunta a la que se pretende dar respuesta es quizá, la más importante: ¿Son los *insight* un factor que influye en la eficacia de una campaña publicitaria?

Para averiguarlo, este trabajo analiza 123 casos premiados entre los años 2010 y 2019 en los Premios a la Eficacia, observando si el *insight* está más o menos presente en cada uno de ellos y viendo qué papel ha tenido en la estrategia de comunicación de la marca para conseguir el reconocimiento de la profesión. Se ha decidido observar el periodo entre 2010 y 2019 por dos motivos. El primero, que los casos observados sean lo más actuales posibles,

con el fin de evitar extraer conclusiones que queden obsoletas en poco tiempo, dada la rapidez con la que cambia el sector. El segundo motivo es que durante esos años se ha empezado a hablar más de *insight* que antes, por lo que resulta especialmente relevante contrastar si realmente se trabaja o no con él y en qué medida. Por otro lado, se han seleccionado todos los “premiados con un oro” en cada una de las categorías presentes en cada año durante ese periodo, considerando que han sido por ello los más eficaces, y obteniendo así una muestra válida de 123 casos para ser analizada.

Es también importante mencionar que en este estudio se ha realizado un repaso sobre los festivales de publicidad, su propósito, funcionamiento, tipos, críticas y virtudes, con el fin de seleccionar el festival que aportase la muestra más adecuada para la realización de este estudio, siendo los Premios a la Eficacia el elegido. Finalmente, toda esta información se ha contrastado también con los profesionales encuestados en el Panel Delphi. Su opinión sobre la relación entre el hallazgo de un buen *insight* y una campaña eficaz ha sido fundamental para reforzar el trabajo de investigación.

Son varias las motivaciones que han llevado a esta investigación. El término *insight* resulta de interés dado que se trata de una herramienta que permite conocer mejor a los consumidores. Parece, a partes iguales, lo más complejo e interesante de esta profesión.

Así, en algunas agencias de publicidad, se pueden observar dos cosas. Una, la importancia en este campo de conocer a los consumidores, de ponerse en su piel, de entrar en su cabeza. Sin eso, la marca es una más entre la enorme oferta que existe. No es nada fácil llegar ahí, pero, una vez se consigue, el trabajo es memorable. Por eso, una herramienta como el *insight* parece tan fundamental. Es un “hilo del que tirar” para el equipo creativo, pues muchas veces se les pide pensar y crear sin una dirección clara, sin una estrategia definida, sin saber nada diferenciador de los consumidores a los que se tienen que dirigir, lo cual acaba derivando en un trabajo quizá brillante a nivel creativo, pero inconexo y a veces ineficaz, después de todas las horas invertidas.

Por otro lado, se puede observar cómo *planner*, cuentas, creativos y clientes utilizan el *insight*, en multitud de ocasiones, pero realmente de lo que están hablando es de un dato, de una cita textual de un consumidor, de un *claim*, de un beneficio...en cualquier caso, poco tiene que ver con lo que se entiende por *insight*, por lo que parece que la profesión puede necesitar un aporte en esta dirección, algo más de claridad sobre lo que es y no es el concepto.

Después de estas observaciones desde un punto de vista profesional, surge la inquietud académica, lo que ha motivado realmente poner en marcha este estudio. Si bien hay múltiples referencias a los *insight* de la mano de diversos autores, como se refleja posteriormente en estas páginas, se echa en falta algo que recopile lo escrito al respecto, que profundice sobre el tema y que contraste la teoría con la realidad de la profesión, además de mostrar su posible relación con la eficacia publicitaria. El artículo “Importancia de los *insights* en el proceso estratégico y creativo de las campañas publicitarias”, ha sido una primera toma de contacto con la bibliografía disponible sobre el tema y al mismo tiempo, se puede ver a menor escala, la opinión al respecto de varios *planner* en activo. Deja ver la diversidad de definiciones que se dan del *insight* y de lo diferentes que son los puntos de vista de los expertos sobre qué es, cómo usarlo, su importancia en el proceso de creación de una campaña y la relación con la eficacia publicitaria.

De este modo, para la presente investigación, se ha llevado a cabo un estudio de casos, de aquellos que la misma industria ha reconocido como exitosos, que muestren si los *insights* son un factor relevante a la hora de sacar adelante o no buenos proyectos. Y al mismo tiempo, se ha consultado con los *planner*, con aquellos que más contacto tienen con el término y con esta realidad, para conocer su opinión desde sus años de experiencia, ayudando así a completar el conocimiento que la teoría y el estudio de casos han aportado.

Por último, otra de las motivaciones para este proyecto es ofrecer la posibilidad de que un estudio de este estilo pueda ayudar a construir desde la base un conocimiento correcto del *insight*, pues al trabajar con estudiantes de Publicidad y Relaciones Públicas, se puede ver lo

difícil que es acercarlos el concepto, que lo puedan comprender, extraer, y, al mismo tiempo, el interés que les genera. Una investigación así, quizás ayude a completar esa información, a que los profesionales de las agencias de mañana manejen los *insights* con propiedad, con seguridad y que les ayude, si así lo necesitan, a desarrollar su trabajo de una forma más eficaz.

Es necesario tener en cuenta algunas limitaciones con las que cuenta el estudio. En primer lugar, se centra únicamente en el *insight* desde el punto de vista de la comunicación y la publicidad, aunque como se menciona en las siguientes páginas, se emplea en otros campos de conocimiento. Es también importante señalar que se tratan temas transversales ya comentados en las líneas anteriores. Uno de ellos, la revisión del papel del consumo a lo largo de la historia, se ha centrado en las etapas que se han considerado más relevantes para observar la evolución de los consumidores y que han podido ser claves de cara a generar un cambio en los mismos, pero no pretende ser una revisión histórica exhaustiva. Otro de los temas transversales tratados, es cómo piensan los consumidores y cómo toman sus decisiones. Estas páginas se acercan a cómo funciona la mente del ser humano para comprender el tema que se presenta, pero no busca profundizar en otras disciplinas como la medicina o la psicología. Aunque la revisión teórica se ha hecho a nivel global, la investigación se ha centrado en el ámbito español con el fin de acotar el estudio y extraer conclusiones válidas para el caso de España, de ahí la elección de casos de un festival que se celebra en territorio nacional, así como los profesionales, que ejercen la profesión de *planner* en el país.

El presente trabajo puede resultar de interés en el plano académico para ampliar y completar la información que se tiene sobre los *insights* y lo que les rodea, así como en el plano profesional, ya que arroja algo de luz sobre qué es realmente un *insight* y por qué utilizarlo en la estrategia de una campaña de comunicación comercial puede o no llevar a las marcas a conseguir una comunicación más eficaz.

## 1.2 Objetivos.

Para este estudio, se han establecido los siguientes objetivos generales y específicos:

### Objetivos generales

1. Ampliar y aclarar la definición de *insight*. Se pretende recopilar las definiciones dadas del término hasta el momento y ayudar a delimitarlo, viendo qué es y qué no es un *insight*.
2. Conocer la eficacia que supone el uso de *insights* en las campañas publicitarias. Se busca evaluar si el uso de los *insights* puede suponer una ventaja real de cara a elaborar campañas más efectivas y reconocidas como tal en festivales de eficacia publicitaria a través de los Premios a la Eficacia.

### Objetivos específicos

1. Extraer pautas de comportamiento de los consumidores. Se busca observar a través de las aportaciones de diferentes autores cómo se comportan los usuarios, extrayendo modelos universales y genéricos que ayuden a conocer su forma de pensar y comportarse, poniéndolo en relación con el entorno socioeconómico en el que se encuentran actualmente y revisando la situación social y cultural de la que vienen para evaluar el cambio.
2. Revisar el origen y la evolución del *insight*. Se pretende hacer una revisión de su posible origen, con la intención de evaluar en base a qué necesidades surgió en el contexto de la publicidad, teniendo en cuenta también otros posibles nombres que le han sido dados hasta llegar a denominarlo *insight*.
3. Delimitar el término *insight* respecto a otros aparentemente similares. Se propone mostrar aquellos términos que dan lugar a confusión por su aparente similitud con los *insights* con la intención de ayudar a delimitarlo y aclararlo. Se pretende elaborar una definición propia en base a la información revisada.

4. Observar cómo se utiliza el *insight* en las agencias de publicidad. Se pretende examinar cómo es utilizado en el día a día de la industria publicitaria y qué perfiles lo trabajan, señalando la importancia del *planner* para detectarlo en el proceso de creación de una campaña y la herramienta a través de la que se plasma: el *briefing* creativo.
5. Poner en relieve la importancia de los *insights* en publicidad. A través de revisiones bibliográficas, análisis de casos de campañas publicitarias eficaces en los últimos 10 años y opiniones de expertos (panel Delphi), se busca mostrar si los *insights* han ido o no ganando presencia en la creación de campañas y si está relacionado con aquellas reconocidas por su eficacia.

### **1.3 Hipótesis.**

La presente investigación, pretende refutar o ratificar las siguientes hipótesis:

#### **Hipótesis principal**

El *insight* tiene un papel muy relevante en la creación de campañas publicitarias eficaces, pero el término no se utiliza bien, no todos los profesionales lo saben distinguir de otros conceptos similares y muchos difieren sobre su importancia en el trabajo diario.

#### **Hipótesis secundarias**

##### Hipótesis 1

A lo largo de la historia, las diferentes circunstancias socioeconómicas han ido marcando el comportamiento de los consumidores, así como la comunicación comercial que se dirige a ellos. Se pueden diferenciar periodos históricos donde los cambios han sido especialmente relevantes.

##### Hipótesis 2

La forma de pensar y comportarse de los consumidores contemporáneos está muy marcada por sus emociones, y los anunciantes deben entender este cambio para poder llegar a su público.

#### Hipótesis 3

El *insight* surgió como una necesidad de profesionalizar el trabajo de las agencias de publicidad. Antes de recibir este nombre, se conocía de otras formas, pero los profesionales ya lo utilizaban.

#### Hipótesis 4

El *planner* es el perfil encargado de trabajar con los *insights* en las agencias de publicidad y trasladar este conocimiento al equipo creativo a través del *briefing* creativo.

#### Hipótesis 5

Los *insights* han ido ganando importancia en la creación de las campañas publicitarias que tienen como objetivo ser eficaces.

#### Hipótesis 6

Trabajar con un buen *insight* es necesario para poder desarrollar una campaña eficaz.

### **1.4 Estructura de la investigación.**

La presente investigación se estructura en dos bloques diferenciados. El primer bloque consta de un marco teórico en el que se revisan tres aspectos principales:

1. El propio término *insight*. Se hace una revisión de las diferentes definiciones aportadas por autores y profesionales del sector elaborando, finalmente, una propia. Se recogen también los diferentes tipos de *insights* que se han identificado, se menciona cómo llegar a ellos y cuál será su papel en el futuro.
2. Un breve recorrido histórico por las diferentes etapas que han podido ser clave de cara a los cambios de comportamiento de las personas en lo que al consumo se

refiere, para llegar a la situación en la que se encuentran hoy y, posteriormente, observar cuáles son sus características y pautas de consumo, cómo piensan, cómo se comportan a la hora de tomar decisiones, la importancia de las emociones en este proceso y cómo las marcas trabajan con esta información para intentar acercarse a sus consumidores.

3. Aquellos que trabajan con los *insights* y su profesión: los *planner* y la planificación estratégica. Se revisa qué es esta disciplina, de dónde viene y su situación en el caso de España, así como qué es un *planner*, sus funciones y la principal herramienta de la que dispone para trabajar con el *insight* dentro del equipo de una agencia de publicidad: el *briefing* creativo.

Antes de abordar el siguiente bloque, se hace una breve revisión de los festivales de publicidad con el fin de que el lector pueda comprender mejor el punto de partida del estudio de casos que luego se presenta. Se habla de los objetivos de los festivales, sus ventajas e inconvenientes, su funcionamiento, los tipos de festivales que se pueden encontrar, y se recogen las opiniones de expertos respecto a la discusión de cómo se valora en los festivales la creatividad y la eficacia, cuál debe tener más peso, si la relación entre ambas es más o menos relevante, etc.

Una vez realizada toda esta revisión bibliográfica, es posible adentrarse en el segundo bloque, en el que se elabora la investigación aplicada, que se ha realizado con los siguientes dos métodos:

1. Estudio de casos: se han observado todos los casos premiados con un galardón de oro en los Premios a la Eficacia entre los años 2010 y 2019, viendo si los *insights* están o no presentes en la estrategia de comunicación de cada uno de ellos y valorando si se puede atribuir la eficacia de estas campañas al uso de un buen *insight* como base.
2. Panel Delphi: se ponen sobre la mesa las reflexiones aportadas por los 20 expertos en planificación estratégica encuestados, a los que se les ha preguntado sobre

cuestiones relacionadas con el *insight*, su eficacia y la forma de trabajarlo: ¿qué es un *insight*? ¿cómo se utiliza en las agencias y qué importancia se le da? ¿qué relación tiene con la eficacia? Entre muchas otras cuestiones.

A continuación, se ha procedido a hacer un análisis de los resultados de dicha investigación para elaborar las conclusiones, revisando que se han cumplido los objetivos establecidos para este trabajo y finalmente, refutar o confirmar las hipótesis de partida de la investigación.

Por último, se ha elaborado un tercer bloque en el que se revisan las conclusiones extraídas, las aportaciones realizadas al sector y las limitaciones del estudio, así como las posibles futuras líneas de investigación.

### **1.5 Metodología.**

Para realizar este estudio, se ha hecho en primer lugar, una revisión bibliográfica de publicaciones académicas y profesionales relacionadas con los temas a tratar, establecidos previamente en los objetivos del trabajo. A continuación, se ha apostado por utilizar una metodología cualitativa para extraer observaciones propias a través de esta investigación. Se ha elegido dicha metodología, porque se ha considerado la más apropiada para lo que se pretende observar. Las metodologías cualitativas tienen un creciente uso e interés en las áreas relacionadas con el mundo de la empresa, y se consideran hoy como un enfoque válido que puede aportar conclusiones de valor (Cepeda, 2006).

Se ha realizado un estudio de casos y un panel Delphi que han permitido observar la presencia e importancia del *insight* en el sector de la publicidad.

#### **Estudio de casos**

El estudio de casos resulta una metodología válida para esta investigación en tanto que permite analizar un fenómeno en su contexto real (Stott y Ramil, 2014), cuyos límites son imprecisos (Yin, 1989). Facilita profundizar en dichos fenómenos y explorarlos en su entorno

(López y Basantes, 2015) siempre teniendo en cuenta el rigor y la seriedad a la hora de hacer el análisis (Villareal, Larrinaga y Landeta, 2010).

Una de las críticas que recibe el estudio de casos como metodología válida de investigación, es la gran cantidad de información que se genera (Villareal y Landeta, 2010), por lo que en este estudio se ha acotado con precisión lo que se ha observado, detallado en el apartado 3.1, y se han planteado las preguntas de forma lógica y estructurada para facilitar la organización de los contenidos (López y Basantes, 2015). Algunos autores afirman que el estudio de casos permite estructurar investigaciones complejas como esta, donde la selección, recopilación, contrastado y presentación de datos de diferentes fuentes puede ser complicado (Stott y Ramil, 2014).

Con el fin de ser rigurosos, se han seguido las cinco fases que Montero y León (2002) definen como necesarias para aplicar de forma correcta el estudio de casos: seleccionar y definir bien el caso, elaborar una lista de preguntas para guiar la investigación, localizar las fuentes de datos, analizar e interpretar la información obtenida y elaborar un informe del desarrollo del estudio (López y Basantes, 2015).

El estudio de casos resuelve también una de las barreras a la hora de investigar cuando se trata de comunicación comercial, pues muchas veces no se pueden expresar las diferentes variables de una forma objetiva, por ejemplo: la percepción de un cliente sobre un producto, la preferencia de marca... de ahí que esta sea una herramienta válida para obtener respuestas en investigaciones como la que aquí se presenta (López y Basantes, 2015). Otros autores también muestran la importancia del estudio de casos cuando se lleva a cabo una investigación dentro del sector de la comunicación. Villareal y Landeta (2010) recogen que es una metodología cada vez más aceptada en esta área, útil y necesaria, ya que permite acceder a la información de primera mano y requiere un análisis que no se podría realizar con otras metodologías. “Estimamos que se trata de una metodología con gran validez científica si se siguen los procedimientos estipulados para ello, y capaz de reportar unas

satisfacciones personales difíciles de conseguir con otras posibilidades metodológicas” (Villareal y Landeta, 2010, p.48). Bonoma (1985) hacía también una afirmación en la misma línea, comentando que este método permitía investigar muchos problemas de *marketing* que otras metodologías cuantitativas no habían podido abordar.

A diferencia de otras técnicas de investigación cualitativa, el estudio de casos no pretende generalizar los resultados y extenderlos partiendo de una muestra probabilística, si no que se desarrolla una teoría y puede ser transferida a otros casos (Villareal y Landeta, 2010). “Su finalidad es conocer cómo funcionan todas las partes del caso a investigar para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado” (Jácome y López, 2016, p.39).

Otro de los motivos por los que se ha elegido el estudio de casos para este estudio, es por ser apropiado para investigaciones de pequeña escala donde el espacio y los recursos son limitados (Jácome y López, 2016). Además, el presente trabajo cumple con las características que López y Basantes (2015) consideran que debe tener una investigación para emplear este método: se examina un fenómeno actual en su entorno real, las fronteras entre el fenómeno no son del todo evidentes, emplea múltiples fuentes de datos y se puede estudiar un solo caso como múltiples casos.

Este método contribuye positivamente a construir y mejorar las perspectivas teóricas en torno a las organizaciones. A pesar de las críticas que recibe, dada la ausencia de unos criterios alineados por la comunidad científica para llevarlo a cabo, son muchos los artículos que ya se pueden ver con excelentes resultados y que utilizan el estudio de casos, lo que le da cada vez más credibilidad y apoyo (Bonache, 1999).

Otros estudios del campo de la comunicación emplean con éxito esta metodología, como Sajardo y Pérez (2019), que han podido observar un tema relativamente nuevo como era el *crowdfunding* y construir “una teoría mediante el análisis de una muestra teórica conformada

por uno o más casos” (Martínez, 2006). De la Cuadra et al. (2014) también emplean este método, analizando un conjunto de casos con el fin de generalizar los resultados dentro de un contexto más amplio. Rubiera (2012) recurre al análisis de casos extraídos de festivales de publicidad interactiva y que le permite extraer conclusiones a partir de la observación directa, analizando el contenido de dicha muestra.

### **El Panel Delphi**

El método Delphi “permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación” (López, 2018, p.21). Se considera uno de los métodos más utilizados en los últimos tiempos para diferentes problemáticas, entre las que se encuentra la que ocupa a este estudio: definir y validar el uso de un término como es el *insight* dentro del campo de la comunicación publicitaria. Aunque es utilizado en varias disciplinas y su uso se ha empezado a extender de forma reciente, es un método útil para la investigación en ciencias sociales y, en particular, para la comunicación (Cabero e Infante, 2014).

Cuando se aplica esta metodología, se parte de que la opinión de un individuo es menos fiable que la de un grupo homogéneo de personas (Cabero e Infante, 2014), por lo que es una metodología que surge de reconocer que el juicio de un grupo es superior a un juicio individual (Luna et al., 2006).

Se ha elegido este método porque, a diferencia de otras técnicas, permite contar con participantes físicamente alejados, posibilita la generación de ideas gracias a un sistema de cuestionarios de preguntas abiertas y se ha demostrado su superioridad frente a otros métodos como los grupos de conferencia o el análisis de juicio social (Cabero e Infante, 2014). Además, a partir del sistema de rondas repetidas de preguntas, ayuda a obtener y depurar juicios de grupo, lo que permite tener una visión colectiva de varios expertos sobre un tema concreto, explorar y aportar luz sobre el mismo (Cabero e Infante, 2014; Gordon, 1994; López, 2018).

Dado que este estudio busca obtener consenso sobre el tema que se trata, el panel Delphi, gracias a su método basado en un cuestionario que recoge los datos de los sujetos seleccionados, facilita confrontar las opiniones de los diferentes expertos, que puedan reconsiderar sus afirmaciones iniciales teniendo en cuenta las opiniones de otros panelistas y buscar así dicho consenso (San Eugenio et al., 2013; Hsu y Sandford, 2007).

Se puede ver también que este estudio cumple con las características recomendadas por Cabero e Infante (2014) para el uso del método Delphi:

- No existe información disponible o la que hay es insuficiente.
- El problema no se presta para una técnica analítica precisa pero sí se beneficia de juicios subjetivos.
- Se necesitan más participantes de los que pueden interactuar eficientemente en un cara a cara.
- No es posible llevar a cabo encuentros presenciales por problemas de costes y de tiempo.
- Se busca heterogeneidad de los participantes y se evita que, a diferencia de un cara a cara, ciertas personalidades dominen el grupo.
- Los participantes están físicamente dispersos y requieren anonimato.

Respecto al anonimato entre los panelistas, se considera una de las principales ventajas de esta metodología (López, 2018), ya que evita que algunas opiniones se vean influidas por otras por temas de jerarquía entre los participantes, favoreciendo un intercambio confidencial y reflexivo (Cabero e Infante, 2014). Ligado a esto, se reduce el efecto ruido, considerado como la interferencia de los intereses individuales en la solución del problema, ya que no hay ningún tipo de presión jerárquica o social (Hsu y Sandford, 2007).

Se ha considerado un método adecuado ya que este estudio busca obtener ideas y opiniones, no estadísticas (Luna et al., 2006). El panel Delphi no pretende generar resultados estadísticos si no mostrar la opinión de un grupo (Gordon, 1994).

Además, esta técnica ofrece flexibilidad, dado que permite adaptarse a un estudio de estas características, que mezcla ciencia y valores sociales (Luna et al., 2006) y porque la naturaleza de este estudio requiere una “previsión de futuro y de fijación teórica y conceptual del objeto de estudio” (San Eugenio et al., 2013, p. 660). Es una técnica prospectiva, que permite analizar el futuro social, tecnológico y económico (Cabero e Infante, 2014).

El método Delphi puede presentar también algunos inconvenientes. Por ejemplo, que algunos panelistas abandonen y no completen todas las rondas de *feedback* (Hsu y Sandford, 2007), motivo por el que se han realizado solo dos rondas de cuestionarios, se ha buscado un compromiso por parte de los panelistas y se les ha dado visibilidad sobre todo el proceso.

Otros de los inconvenientes atribuidos a este método es la necesidad de tiempo para completar las rondas, analizar resultados, elaborar cuestionarios... (Hsu y Sandford, 2007; Gordon, 1994), además de la presión que a veces sienten los panelistas para llegar a un consenso o que los resultados conseguidos sean demasiado genéricos, dado que algunos panelistas tienen un conocimiento mucho más profundo sobre el tema que otros (Hsu y Sandford, 2007). Pero a pesar de limitaciones como estas “los resultados son cualitativamente valiosos, por haber sido facilitados por un grupo de profesionales especialmente conocedor del tema y del contexto real” (Luna et al., 2006, p.99).

Son muchos los autores que utilizan el método Delphi con fines similares al de este estudio, como Sebastián et al. (2020a), que realizan un panel de expertos junto con un estudio de casos, para mostrar la relevancia de las estrategias de comunicación en el desarrollo de una campaña publicitaria y de cómo el *insight* es importante en ese proceso. Toro (2015), también recurre al método Delphi para “recoger de manera cualitativa la experiencia personal de profesionales destacados” y sus percepciones respecto al tema a tratar en la investigación. Garrido et al. (2018) lo emplean para extraer conclusiones respecto a la situación, evolución y perspectivas de la compra programática de publicidad, o San Eugenio et al. (2013), que lo

utilizan para determinar características y funciones de las marcas asociadas a espacios geográficos.

En el apartado 3.1 se especifica cómo se ha realizado la selección de expertos, cantidad de estos y tipo de cuestionarios que se han llevado a cabo.



**CAPÍTULO 2**  
**MARCO TEÓRICO**

En el siguiente apartado se contextualiza el tema a tratar dentro del campo de estudio. El término *insight* es un concepto muy amplio y se utiliza en diferentes disciplinas, muchas veces con significados similares, pero no idénticos. Por este motivo, no solo se explora la definición, si no también las circunstancias que han determinado su aparición y uso en el campo de la publicidad. Para ello, se ha realizado una revisión de la evolución del contexto histórico, social y económico que ha dado lugar a nuevas formas de consumo y, por lo tanto, a consumidores muy diferentes, lo que ha supuesto un reto para los profesionales de la publicidad que han tenido que desarrollar diferentes herramientas y disciplinas que les ayuden a adaptarse a los nuevos tiempos y a adentrarse en la mente de estos consumidores.

Así, se hablará de la planificación estratégica y la figura del *planner*, encargado de encontrar *insights* válidos y ponerlos a disposición del proceso de creación de la campaña con el fin de conseguir una publicidad más eficaz. Finalmente, en este apartado se dará respuesta a una de las principales preguntas que ocupan a este estudio, ¿qué es un *insight*?

## **2.1. Cambios en el consumidor y su contexto.**

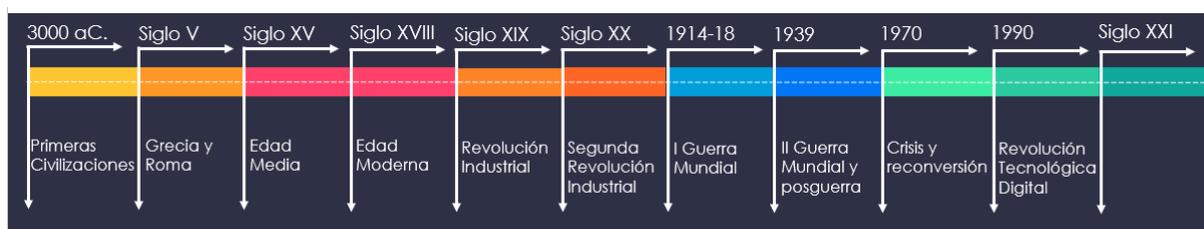
### **2.1.1 Cambios sociales: influencia en la forma de consumo.**

El comportamiento del consumidor tal y como se conoce hoy en día, es el resultado del contexto socioeconómico en el que este se encuentra y los cambios que se han dado a su alrededor a lo largo de los años, a lo que la industria de la comunicación se ha tenido que ir adaptando para acercarse a estos consumidores en cada uno de esos momentos. Rodrigo (2013) afirma que:

El consumo supone un reflejo bastante fidedigno de la configuración social en un momento determinado de la historia (...) Ofrece una fotografía totalmente nítida del sistema de valores y de la estructura de clases que compone un grupo social en ese período histórico concreto. (Rodrigo, 2013, p. 7)

En este apartado se pretende hacer una revisión de algunos de esos estadios que se han considerado relevantes para la evolución de los consumidores, con el fin de observar el camino que han recorrido para llegar al momento en el que se encuentran ahora y por qué se comportan como lo hacen. Como afirma Rovira (2017), si el único punto común en la historia de la humanidad es el ser humano, es necesario entender si este ha cambiado tanto como su entorno.

**Figura 1. Etapas consideradas relevantes en la evolución del consumo**



**Fuente:** elaboración propia

### **Primeras Civilizaciones: del producto a las *trademarks***

Según Rovira (2017), el consumo nació hace unos 10.000 años, cuando los Sapiens abandonaron la forma de vida nómada y empezaron a buscar la estabilidad a través de los asentamientos permanentes. Comenzaron a sentar las bases de una vida y una organización social, establecer el concepto de futuro y con ello, el acopio de enseres y víveres. Rodrigo (2013) refuerza también esta idea, afirmando que el consumo ha movido la economía desde que el ser humano dejó de producir solo lo necesario para vivir y abandonó la economía de subsistencia.

Se puede situar el posible origen de los consumidores y de lo que más tarde serán las marcas cuando aparecen los primeros productos. Cuando los negocios se hacían entre la familia, decantarse por unos productos y otros era indiferente, todos cumplían su función de forma casi idéntica. Pero cuando comienza el trueque empiezan a aparecer las primeras *trademarks*, o también llamados sellos de garantía, que pueden encontrarse desde el año 3000 a.C en la cerámica de Mesopotamia (Roberts, 2004). En torno al 1200 a.C con la

civilización cretense y el dominio de los fenicios del Mediterráneo, el comercio se empezó a expandir por el territorio, exportando mercancías como recipientes de vidrio, tejidos o metalurgia en serie (Kinder y Hilgemann, 1975; Petit, 1982, p.76).

### **Antigüedad: Grecia y Roma.**

En la antigüedad se dio un importante crecimiento del comercio. La civilización griega llevó a cabo su colonización a través del comercio. Estableció plazas comerciales y agrarias que le permitieron helenizar el territorio próximo. La actividad industrial se vio favorecida por la disponibilidad de materias primas gracias a las minas, lo que ayudó también a una importante expansión mercantil por el Mediterráneo (Kinder y Hilgemann, 1975). En el siglo V, se generó en el mundo griego una inmensa área comercial y se abrieron grandes vías comerciales: la ruta terrestre de la seda, la ruta marítima de las Indias, la ruta de Ecbatana y la gran ruta de las especias, del incienso y de las piedras preciosas, realizando así intercambios con lugares como China, India, Arabia o África (Kinder y Hilgemann, 1975; Petit, 1982, p.216).

Durante la dominación del Imperio Romano, se llevó a cabo una gran conquista militar que organizó el territorio y unió al Mediterráneo en una cultura, lo que supuso una apertura de rutas comerciales. El Estado favoreció el comercio mediante la mejora de la comunicación marítima, las postas en vías terrestres o la creación de importantes vías de comunicación, lo que ayudó a una expansión también del comercio exterior con regiones como África, Britania o Asia Menor entre otros. La generalización de la moneda que se dio en este momento supuso también un antes y un después en el comercio (Kinder y Hilgemann, 1975; Petit, 1982, p.331).

A medida que el comercio se incrementaba y se expandía por el territorio, las *trademarks* eran un símbolo de confianza, fiabilidad y garantía de calidad para los consumidores en medio de la creciente oferta que empezaba a haber. Pero llegó un momento en el que se vieron amenazadas porque los productos se empezaron a convertir en genéricos. Eran muy homogéneos entre si, abundantes, con falta de personalidad, fácilmente intercambiables por

otros... y por ese motivo empezaron a aparecer las marcas, con la intención de diferenciar productos que cada vez se parecían más (Roberts, 2004).

### **Edad Media y Moderna**

Durante la Edad Media tuvo lugar una reestructuración social que desembocó en el feudalismo, acontecimiento fundamental para entender los cambios que se dieron posteriormente en la sociedad y, por lo tanto, en los consumidores. El feudalismo, supuso el control por parte del señor de grandes extensiones de tierra, beneficio de lo que la misma produce, así como administrador y juez de sus vasallos. El feudo era en esta época la unidad básica de la economía, caracterizada por la autarquía y la ausencia de prácticamente todo intercambio monetario. A raíz del auge económico en Occidente desde el siglo X empezaron a renacer las ciudades, y con ellas las ferias y mercados, fundamentales para el desarrollo de los gremios durante el siglo XII, asociaciones que controlaban la producción artesana determinando calidad, precio, cantidad y margen de beneficio (Kinder y Hilgemann, 1975). La mayor parte de los trueques se hacían en distancias cortas, en mercados locales, del productor al consumidor. En el caso de las grandes ciudades, el radio de acción era mayor y la actividad de intercambio más diversificada, pues debían satisfacer las necesidades de la masa popular y los nobles, que demandaban grandes cantidades de víveres y productos de alta calidad, normalmente de origen lejano (Bennassar et al., 1980, p. 52). El avance en el transporte marítimo también tuvo una gran influencia en el desarrollo del comercio, así como las técnicas comerciales que empezaron a desarrollarse, apareciendo según algunos autores, “una mentalidad y unas prácticas capitalistas: espíritu de acumulación y de reinversión del capital, búsqueda del provecho, complejidad creciente de la organización del crédito y de la banca” (Valdeón, 1971, p.228).

La Edad Moderna vino marcada por una sociedad de mercado. La economía monetaria cada vez cobraba más importancia. Las relaciones feudales se fueron perdiendo y comenzó a surgir una nueva clase urbana, la burguesía, cuyo estatus venía dado por su condición

económica y ya no por su origen familiar. En este momento, el capitalismo empezó a dar sus primeros pasos y en 1492 se da otro acontecimiento crucial para el cambio del consumo: el descubrimiento de América, que dio lugar a un incremento del comercio mundial (Kinder y Hilgemann, 1975; Valdeón, 1971, p.227). La expansión comercial que esto supuso llevó a una gran acumulación de capitales, incrementando considerablemente la producción de oro y plata pero, dada la dificultad de transportar el metal, se empiezan a desarrollar las técnicas bancarias como el papel moneda, el uso de la letra de cambio y la mejora de las formas de crédito. “Este crecimiento de medios monetarios, unido al aumento demográfico, provocan un cambio de coyuntura: como las necesidades son mayores que la producción, la demanda de mercancías es más fuerte que la oferta y los precios suben”, lo que favoreció a toda la economía (Bennassar et al., 1980, p. 749-750).

### **Primera Revolución Industrial**

La Primera Revolución Industrial iniciada en Gran Bretaña en el siglo XVIII supuso una transformación económica, social y tecnológica. Significó el cambio de la economía rural basada en el comercio y la agricultura, a una economía urbana, industrializada y mecanizada, que llevó consigo una multiplicación de la riqueza.

Eguizábal (2003) hace referencia a los factores que fueron clave en el cambio del consumo del siglo XIX, donde se evolucionó desde las formas tradicionales de consumo de la Edad Media a formas más modernas: la aparición de la clase burguesa, las primeras clases medias, el incremento del poder adquisitivo marcado por la desigualdad, el aumento de la productividad o el desarrollo de los transportes y las comunicaciones que hicieron el mundo más pequeño. En este contexto, se generó un nuevo escenario de consumo, pues se empezaron a modernizar las ciudades, y las calles principales se convirtieron para la burguesía en un lugar de encuentro, recreo y, por supuesto, vistosos escaparates que invitaban al consumo. “Toda una serie de mercancías y de servicios – lejos de las primeras necesidades- como el entretenimiento, el deporte, la moda, las lecturas de evasión, los

productos de belleza e higiene conforman una nueva modalidad de consumo marcadamente burgués” (Eguizábal, 2003, p.50).

## **Segunda Revolución Industrial**

A finales del siglo XIX comenzó la Segunda Revolución Industrial, durante la que se perfeccionaron los avances de la primera revolución y se dieron cambios como la aparición de nuevas fuentes de energía (petróleo, electricidad...), nuevos sectores de la producción (química, siderúrgica, alimentaria...) y nuevas formas de control y organización del trabajo debido a los complejos procesos de producción de las empresas. Según Rodrigo (2013), es con este modelo capitalista cuando empezó a nacer el consumo moderno, dejando atrás un modelo capitalista de producción caracterizado por las plusvalías, las largas jornadas de trabajo, un mercado exterior basado en el imperialismo y el vapor.

Los dos principales sistemas de organización de esta etapa fueron el Taylorismo y el Fordismo, que buscaban la reducción de los costes de fabricación y optimización de los recursos, permitiendo el acceso de las mercancías a más consumidores. Concretamente el Fordismo puede considerarse un momento fundamental para comprender al consumidor contemporáneo. En el siglo XX comienza el auge del consumismo y aparece el conocido *Fordist Deal*, donde se les ofrece por primera vez a los trabajadores un incremento de su nivel de vida a cambio de un trabajo alienante. Esta mejora del nivel de vida consistía en el aumento de la capacidad de adquirir más bienes materiales, lo que se empezó a equiparar en aquel momento a la felicidad y al éxito (Gabriel y Lang, 2008). Así, los establecimientos se empezaron a adaptar a estos nuevos consumidores, y comenzaron a surgir los grandes almacenes como reflejo de la nueva mentalidad y modelo económico que se empezaba a generar (Rodrigo, 2013).

Esta idea también se refuerza en *La era del consumo*:

Por primera vez, se establece una norma de consumo de masas que consigue separar la pobreza del estatus del trabajador normalizado mediante la producción en masa de

mercancías destinadas a un consumo mayoritario, empezando por el de los propios obreros. Ello exige, por un lado, la fabricación en cadena de bienes de consumo bajo un estricto control patronal y, por otro, una remodelación de los sistemas salariales para dar salida a la enorme producción. De esta forma, el consumo se normaliza y estandariza. (Montes, 2008, p.232)

## **Principios del siglo XX**

Después de la Primera Guerra mundial, a finales de los años 20, el sistema fordista utilizado hasta entonces entró en crisis. Tras la Segunda Guerra Mundial, se reconstruyó el sistema productivo utilizando las innovaciones tecnológicas que había traído la guerra (Montes, 2008).

En este periodo se fabricaron grandes cantidades de productos a precios bajos, pues la demanda de cualquier artículo era muy alta debido a que las industrias se habían dedicado a producir material de guerra y los consumidores no habían podido acceder a muchos bienes (Solé, 1999). El consumo se convirtió en la principal forma de integración social y las mercancías reproducían el estatus de los diferentes grupos sociales (Montes, 2008).

Cuando se normalizó la producción, el foco de interés pasó a estar en el producto, creyendo que el consumidor buscaba mejores características, calidad y rendimiento. Las compañías empezaron a ofrecer artículos con muchas propiedades, las cuales realmente no respondían a una necesidad de los consumidores. Una vez estos se saciaron, el interés de las empresas ya no era fabricar el mejor producto si no poner sus esfuerzos en venderlo, llevando a cabo intensas campañas de persuasión. A mediados de los 50, las compañías se dieron cuenta de la necesidad de reorientar sus esfuerzos a ofrecer bienes y servicios en base a las necesidades reales de los consumidores. En este momento, empezaron a cobrar importancia los estudios de comportamiento del consumidor, pues empezaron a observar que eran individuos complejos, con muchas necesidades de supervivencia, psicológicas y sociales (Solé, 1999).

Blackwell et al. (2006) también hablan de esta evolución, y afirman que, en el siglo XX, las estrategias de negocio estaban centradas en producir, pero en el siglo XXI el foco se empezó a poner en la demanda. En torno a 1920 la capacidad de producción empezó a superar a la demanda, y el reto pasó de ser cómo fabricar productos a cómo venderlos. En este momento, empezó a incrementarse la competencia, surgieron las agencias de publicidad y los cursos de formación en torno a las diferentes áreas de *marketing*. En 1930 se empezó a utilizar la psicología con el objetivo de incrementar la preferencia de marca y en torno a los años 40 y 50 se empezó a hablar del término *Unique Selling Proposition (USP)*, dejando clara la importancia de ofrecer al consumidor un beneficio claro asociado a un producto. Estos autores también hacen referencia a cómo, después de la Segunda Guerra Mundial, las personas consumían cualquier bien que las empresas pusiesen a su disposición.

### **Crisis años 70 y reconversión**

En los años 70 el modelo industrial se debilitó, dejó de ser capaz de mantener el crecimiento y la rentabilidad que había estado teniendo hasta el momento (Alonso y Conde, 1994). El mercado se saturó y fue necesario plantear otro concepto de la mercancía, donde la calidad y la cantidad eran opuestas, y se empezaron a vender productos más efímeros y económicos (Eguizábal, 2006).

Tras esta crisis, se dio un proceso de “remercantilización, privatización y desregularización”, donde primaba la movilidad, la adaptación a las necesidades del mercado y el beneficio económico a corto plazo (Montes, 2008). Tras la escasez sufrida después de la guerra, pasados los años 70 empezó la era del *marketing*. La producción empezaba a exceder la demanda y empezó a ser necesario un estudio del comportamiento del consumidor más completo del que se había estado llevando a cabo hasta el momento (Blackwell et al., 2006). Refuerza esta idea también Rovira (2017) que expone que en este contexto y ante la saturación de oferta, en los años 70 y 80, se desarrollaron los primeros y más relevantes modelos de comportamiento del consumidor en ese intento de predecir sus decisiones.

## **La Revolución Tecnológica - Digital**

Entre los siglos XX y XXI empezó un nuevo cambio de época: la Revolución Tecnológica – Digital. Se está presenciando una de las mayores transformaciones en la historia de la humanidad por su intensidad y rapidez (Rovira, 2017). Comenzaron a darse cambios socioeconómicos que modificaron considerablemente la forma de consumir en todo el mundo. Empezaron a surgir los nuevos mercados emergentes, los avances tecnológicos, internet, comenzó a fragmentarse el mercado ... (Gabriel y Lang, 2008). “Internet representa en la era electrónica lo mismo que supuso la imprenta en la era alfabética, una atmósfera mediática que interrelaciona al planeta en su nueva dimensión de aldea intercomunicada” (Pino, 2009, p.2). Las claves de este momento fueron el conocimiento y la información, pues los activos empresariales comenzaron a almacenarse en el ser humano (Rovira, 2017).

Pero también algunos autores han identificado un cambio en esta época marcado por la incertidumbre y lo efímero. Es un paradigma marcado por la globalización, un mundo más abierto, unos ciudadanos desilusionados con los gobiernos incapaces de responder a los mercados y mantener el nivel de sanidad y pensiones debido a una población cada vez más envejecida, una situación laboral marcada por la inseguridad y una transformación de la conciencia de las mujeres que lleva consigo un cambio del tipo de hogares y familias (Moya, 1999).

En este contexto, ¿cómo cambian el consumo y las marcas? Con la Revolución Tecnológica – Digital, las marcas comenzaron a comunicar sus productos y novedades de forma masiva en televisión, prensa, teléfono... El mercado estaba lleno de alternativas y de competitividad, la gente se saturaba de la cantidad de información que recibía y de la toma de decisiones constante que tenía que hacer (Roberts, 2004).

Los atributos físicos de los productos dejaron de ser suficientes para diferenciarse de la competencia. Shaw e Ivens (2005) consideraban que los diferenciadores tradicionales (producto, precio, distribución y comunicación) habían perdido su habilidad para diferenciar a

las compañías. Alrededor de 1980, el elemento diferenciador era la calidad. En 1990, dejó de ser la calidad para ser la marca. En el año 2000 se empezó a considerar la experiencia del consumidor como ese punto diferencial respecto a los competidores. Por eso, las marcas empezaron a centrarse en la dimensión emocional del consumidor. A esta misma conclusión llega Roberts (2004), pues alcanzado el punto en el que cada vez era más difícil captar la atención de los consumidores, la única forma de acceder a ellos en medio de la vorágine era a través de los vínculos emocionales, que debían ser la base de una buena estrategia de mercado.

López (2007) coincide con estos autores, y habla de un escenario de competitividad global, donde también considera que los productos se parecen más entre sí, y comienza un nuevo escenario donde los consumidores tienen la última palabra y las marcas deberían hacer estrategias bastante significativas para enfrentarse a los nuevos retos que plantea el mercado.

En este escenario, también se dio un importante cambio en el tipo de comercio. De la implementación del modelo de mercado actual “surge la industrialización excesiva de los procesos de producción, que ha servido también a la transformación profunda de nuestro sistema de objetos, de los hábitos de consumo y, en definitiva, de los estilos de vida”. La progresiva desaparición de los comercios tradicionales se ha debido a los siguientes factores: proceso de expansión en el sector, fusiones y adquisiciones, crecimiento de la venta directa, procesos de integración vertical en los canales de distribución, implantación masiva del modelo de autoservicio, desarrollo de nuevas fórmulas comerciales con punto de venta, evolución del pequeño comercio hacia modelos más integrados (franquicias, cadenas...), aplicación del *marketing* a la gestión comercial, influencias de la moda en el sector, cambio en los hábitos de consumo y en los valores sociales (López, 2018, p.69).

Misiego y Morena (2015) también hablan de la transformación que han sufrido los locales comerciales tradicionales, ahora convertidos en locales orientados a ofrecer servicios,

franquicias o tiendas de bajo nivel. Una consecuencia más de la necesidad de las personas de los entornos urbanos de rentabilizar su tiempo gracias a horarios más amplios, ofertas y novedades que puedan comparar de forma sencilla. Además, han ido surgiendo nuevas tendencias como el *webrooming* (investigar online antes de comprar en la tienda) o el *showrooming* (ir a la tienda para ver la mercancía y después comprar online), consecuencias lógicas del momento de consumo actual en el que la compra física y el *e-commerce* conviven de forma natural.

### **La crisis**

Otro momento que puede considerarse un punto de inflexión para la sociedad y por ende del consumo, es la crisis global que comenzó alrededor del año 2008. Empezó a agotarse el modelo de desarrollo que se venía explotando desde principios del siglo XX, donde se creó una clase media con una calidad de vida muy aceptable y se contaba con garantías sociales y mayor confort que las generaciones anteriores. Pero hoy los ciudadanos viven en tiempos de descrédito del sistema político, financiero, cultural y social que está agotado. Los ciudadanos medios no se sienten identificados ni atendidos por el sistema y existe una gran falta de afecto por gobiernos, partidos, instituciones y referentes culturales (Rodrigo, 2018).

Con el siglo XXI llega la necesidad de “reinventar los sistemas de producción, distribución, organización del trabajo, de la riqueza y el poder” (Rodrigo, 2018). Y de la mano, irán los cambios en los consumidores y el consumo. Rodrigo (2018) considera que el periodo de crisis no solo va a suponer un cambio en la economía si no también en las formas de trabajar, consumir, estilos de vida y referentes aspiracionales. Ante esta crisis, las estructuras tradicionales parece que no son capaces de adaptarse al cambio de escenario. El autor considera que el consumo después de esta etapa ya no volverá a ser el mismo.

### **La transformación del consumidor en medio de los cambios**

A través de estas etapas se ha podido observar una evolución de los consumidores, su forma de comportarse, sus valores y cultura.

En la etapa medieval, el concepto del yo se asociaba con el rol que se ocupaba en la sociedad, el individuo sabía quién era según su oficio y la clase en la que hubiese nacido. Esta pertenencia al grupo le daba seguridad. Con la Revolución comercial, los individuos se empezaron a considerar agentes de su propio destino, que buscaban hacerse a sí mismos mediante el trabajo y el esfuerzo (Murcia, 2006).

La Revolución Industrial supuso un cambio en las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura, que desembocó en un nuevo orden de valores: individualismo, eficiencia, productividad, control, disciplina, puntualidad (Rovira, 2017), confianza en el progreso, la ciencia, la educación, la razón y la búsqueda de un futuro mejor (Eguizábal, 2003).

Más tarde, el Fordismo dio lugar a consumidores con un comportamiento bastante homogéneo, que, como ya se ha mencionado anteriormente, desempeñaban largas jornadas de trabajo con el fin de obtener bienes y conseguir así, una mayor idea de felicidad. Esto facilitaba agruparlos, conocerlos, predecir e interpretar su comportamiento (Gabriel y Lang, 2008).

Alonso y Conde (1994), hablan de los nuevos valores en los consumidores con el cambio del capitalismo de producción, donde se valoraba el esfuerzo, la austeridad y el trabajo productivo, respecto al capitalismo de consumo, en el que se buscaba vender más que producir y hacer consumir el excedente producido.

Tras la crisis de los 70 hubo un cambio de mentalidad que cuestionaba los valores que habían sido la base de la civilización hasta ese momento, reaccionando contra el racionalismo y considerándolo inhumano (Eguizábal, 2006). Se pasó de una mentalidad moderna apoyada en la objetividad, la lógica y la razón, a una mentalidad postmoderna, en la que el consumo proyecta la identidad del consumidor y se “defiende la intuición, la creatividad, la espontaneidad, la especulación, la incertidumbre, el caos, la evolución, el holismo, la emoción y la implicación” (Brown, 1999; Berenguer y Cervera, 2003, p. 9). Es una etapa también

caracterizada por el subjetivismo, individualismo, consumismo, multiculturalismo y unas condiciones laborales marcadas por el riesgo (Murcia, 2006).

Con la llegada de la Revolución Tecnológica – Digital, el cambio fue muy significativo. Se creó un nuevo espacio en el que las personas empezaban a relacionarse de otra manera y a todos los niveles: social, laboral... Vino con ello la necesidad de adaptar los valores que ya existían a la nueva realidad que se estaba formando y se empezó a hablar de estos más que en ninguna otra época porque empezaba a ser necesario establecer los principios que iban a configurar esa nueva sociedad (Rodrigo, 2018).

Comenzó a producirse un cambio cultural basado en el “nada puede esperar, todo lo quiero ya” que alteró el comportamiento de los consumidores. Se empezaron a dar valores globales ligados estrechamente a aspectos económicos como la competitividad y el consumismo, además del cambio en la hegemonía patriarcal, aparición de nuevos tipos de familia o la homosexualidad abierta, entre otros (Rovira, 2017). Es un contexto que estimula la creatividad, la autonomía y la búsqueda, elección y edición del conocimiento y entretenimiento de los individuos por cuenta propia (Islas, 2008).

Así refuerza también esto último Terry McParlane diciendo que “La idea de pasar de un estadio predecible a otro ya no se sostiene y los estadios de la vida tradicional se están transformando y multiplicando”. De hecho, estas transformaciones en la forma de vida y en los nuevos modelos de hogares, apuntan a nuevos cambios a los que la industria se tendrá que ir adaptando como, por ejemplo, la vuelta a los pequeños supermercados y mercados tradicionales, ya que aportan un valor a los consumidores gracias a la posibilidad que ofrecen de singularizar la cantidad de productos que se compran, refiriéndose en este caso al nuevo público de los *single* que empieza a cobrar relevancia en la industria (Sebastián, 2017).

Martín (2018) también comparte la opinión de que los valores han cambiado y lo expresa de la siguiente manera relacionándolo directamente con el consumo: “valores clásicos como el esfuerzo o la obediencia que fueron inculcados en sociedades de consumo basadas en la

producción, han dado paso a una nueva sociedad de consumo donde la promesa de la satisfacción conserva su poder de seducción siempre que los deseos permanezcan insatisfechos” (Martín, 2018, p.159).

Misiego y Morena (2015) afirman que ahora resulta difícil definir los cambios de una generación porque no solo ha habido una serie de cambios materiales y tecnológicos si no que también han cambiado las ideas, las aspiraciones y la propia identidad. Consideran que las generaciones ya no vendrán determinadas solo por la edad, sino también por las vivencias, el desarrollo económico o el acceso a la cultura y la educación.

La crisis ha marcado también a los consumidores, y están revisando las convicciones que eran sus señas de identidad del presente y de la previsión de su futuro. “El agotamiento del modelo económico, su repercusión cultural, la afección de los modos y estilos de vida asentados desde generaciones, comprometen seriamente el conocido como estado del bienestar” (Rodrigo, 2018, p.29). Así lo consideran también Misiego y Morena (2015), pues comentan que, desde el cambio de modelo económico a raíz de la crisis, las personas tienen miedo y no perciben la seguridad que solía ofrecer el estado de bienestar. Ya no son capaces de ofrecer a sus hijos lo que ellos mismos habían conseguido en las últimas décadas, incluyendo la seguridad y la confianza.

La crisis ha traído consigo un cambio de valores y será “un fenómeno tan dinámico y complejo que variará en tanto que la cultura y sus ciudadanos también lo hacen” (Rodrigo, 2018, p. 42).

Todos estos cambios de valores y de búsqueda de identidad forman, junto con otros elementos, la cultura actual. Martín (2018) hace una distinción de las tendencias que caracterizan dicha cultura, y que resulta relevante señalar llegado este punto ya que ejerce una poderosa influencia en el comportamiento del ser humano porque proporciona la lengua, conocimientos, valores, normas, creencias y expectativas. Aporta los elementos necesarios para actuar según las reglas que socialmente se han establecido, sobre cómo expresamos nuestros sentimientos y emociones y nos facilita las relaciones sociales y la convivencia con

los demás similares a nosotros. Por ese motivo, es importante conocer qué es lo que caracteriza la cultura actual, ya que supone a su vez una forma de acercarse a lo que es relevante para los consumidores (Rodrigo, 2018):

- Demasiado deprisa: el tiempo es un valor preciado, el lujo del momento.
- Nostalgia del pasado: se recupera el gusto por la identidad, las raíces...
- El triunfo de los sentidos: se busca el bienestar y la armonía del cuerpo y la mente.
- La tiranía de la belleza: la sociedad ejerce una fuerte presión sobre la búsqueda de la eterna juventud.
- La alimentación saludable: una necesidad básica que siempre viene unida a la belleza.
- El lujo: las personas necesitan seguir necesitando.
- La autorrealización: necesidad de apropiarse de la vida y darle sentido a la existencia.
- Desarrollo tecnológico: necesidad de adaptarse a los avances tecnológicos para estar integrados en la sociedad.
- Nuevos y viejos valores: conocer los valores que rigen la sociedad en la que vivimos.
- Nada es absoluto, todo es relativo. No hay verdades absolutas.

En este “capitalismo tardío postmoderno” el consumidor tiene más poder, es consciente de la situación económica que le rodea, analiza la oferta y se expresa a través del consumo según los valores derivados de la comunidad a la que pertenecen. Son consumidores individualizados, dueños de su tiempo y decisiones (Montes, 2008).

Así, se puede ver cómo los consumidores cada vez son más difíciles de controlar, pues están cambiando constantemente (Clemente y Sebastián, 2018). Roberts (2004) explica de la siguiente manera el momento en el que se encuentra hoy el consumidor, un momento en el que sus necesidades y emociones deben ser el centro de las estrategias de comunicación:

El tejido social es mucho más débil que nunca. Los seres humanos andan a la búsqueda de nuevas conexiones emocionales. Cosas en las que creer y poder amar. Insistimos en poder tener más opciones. Nuestras expectativas son mucho más elevadas y necesitamos más energía emocional que nos ayude a tomar nuestras decisiones. Y, sobre todo, queremos más y mejores formas de poder establecer conexiones con todos los aspectos de nuestras vidas, incluyendo las marcas. (Roberts, 2004, p. 36)

Prádanos (2013, citado en Mayorga, 2016) hace también mención a esto exponiendo que, para posicionarse, las marcas deben construir relaciones relevantes con sus públicos y generar valor añadido a través de la experiencia de marca.

### **2.1.2 Un consumidor emocional: características y pautas de consumo.**

#### **Cómo las marcas se han intentado acercar al consumidor**

Identificar al público objetivo es uno de los pasos fundamentales dentro de las estrategias de comunicación de las marcas con el fin de que las organizaciones comuniquen sus mensajes de forma eficaz y cumplan con sus objetivos (Sebastián et al., 2018). Pero, aunque el escenario haya ido cambiando considerablemente, hay empresas que aún intentan acercarse a sus consumidores a través de los datos y los números. Estos son necesarios como punto de partida, sin duda, pero no suficientes para enfrentarse a lo que demanda la industria en este momento.

Los datos extraídos de una investigación aportan información necesaria y válida, dando una buena descripción de la situación, pero por sí mismos, no dan un conocimiento real de los

consumidores. Para eso, es necesario conocer al consumidor más en profundidad (Fortini, 1992). La segmentación de públicos habitual resulta útil para desarrollar estrategias de *marketing*, pero no llega a dar explicación de lo que motiva realmente a las personas (López, 2007).

Los métodos tradicionales de extraer *insights* de consumidores tienen bastantes limitaciones y siguen siendo prácticamente los mismos desde que se introdujeron hace unas décadas. De ahí el creciente interés en las investigaciones basadas en la mente de los consumidores, que ayudan a las empresas a entender los pensamientos, sentimientos e intenciones de estos (Ming, 2017).

En la misma línea expone su punto de vista Rovira (2017), afirmando que las bases de los modelos de predicción del comportamiento del consumidor son iguales desde hace tiempo, y los resultados de las investigaciones siguen siendo “coincidentes pero dispares, lo que no permite definir un modelo infalible, posiblemente por la variabilidad de la idiosincrasia del ser humano”. El autor propone dejar de intentar predecir el comportamiento y empezar a entender cuál es ese comportamiento, entender cómo el cerebro de los consumidores establece relaciones con la marca. Añade que son necesarias nuevas herramientas que ayuden al *marketing* a conocer a las personas desde la esencia del ser humano, ya que la psicología y la sociología dan información sobre partes muy concretas de este. Propone que es necesario entender “si hay algo inmutable sobre lo que apoyar las decisiones en un escenario siempre mutable” (Rovira, 2017, p. 176).

Coinciden también Azlina y Mohd (2018), afirmando que los métodos que se han utilizado hasta ahora para predecir el comportamiento del consumidor no son suficientes para comprenderlo en toda su complejidad. Consideran que, en muchos casos, se ha intentado estudiar la toma de decisiones solo observando las decisiones finales, pero es necesario empezar a entender lo que está dentro de la mente de estos consumidores para que los profesionales del *marketing* puedan dar forma, modificar y comunicar sus mensajes con éxito.

Para llegar a esto, los autores sugieren que profesionales e investigadores deberían aprender técnicas más avanzadas para leer el comportamiento básico humano y aplicar la ciencia para poder entender cómo los consumidores reaccionan a las campañas de *marketing*. Consideran que disciplinas como el *neuromarketing* pueden ayudar a obtener información sobre las preferencias del consumidor que no sería posible extraer con los métodos de investigación tradicionales, lo cual puede ayudar a desarrollar un acercamiento más efectivo, ofreciendo mejores servicios y más eficientes. Entendiendo el proceso de toma de decisiones, es posible reducir los fracasos de un producto y aumentar la lealtad, incrementando con ello los beneficios.

Hoy ya se puede predecir el comportamiento humano y tiene múltiples ventajas. Gracias a la neurociencia, se puede observar la actividad cerebral de los consumidores, lo que permite predecir el comportamiento y la reacción del *target* al que se dirigirá una campaña (*Si puede predecir el comportamiento del consumidor con la neurociencia, ¿por qué sigue gritándole? #MKShow*, 2015). Estas nuevas disciplinas y herramientas resultan especialmente relevantes teniendo en cuenta la gran brecha entre lo que dicen y lo que realmente piensan los consumidores (*La gran brecha entre lo que realmente dicen y piensan los consumidores*, 2013) y todos los retos ante los que se encuentran las empresas que se dedican a comercializar productos que buscan una posición de liderazgo en el mercado (Martín y Lázaro, 2013).

El Premio Nobel de Economía Richard H. Thaler (2016) explica que, en los modelos de economía tradicional, se ha considerado a las personas como criaturas ficticias, *Homo economicus*, a las que se les presupone un comportamiento que muchas veces se aleja de la realidad del ser humano y de cómo se comporta. Según el economista, esto ha supuesto que las premisas en las que se basa la economía tengan fallos, imperfecciones. Por ejemplo, ante las decisiones que las personas tienen que tomar cada día, como *Homo economicus*, se les presupone que serán capaces de tomar la mejor decisión entre todas las opciones posibles, pero en realidad, algunos de estos problemas de optimización que las personas

deben resolver a diario, son demasiado difíciles. Thaler (2016) plantea también que, en los modelos económicos tradicionales, no se tiene en cuenta el exceso de confianza de la naturaleza humana y afirma que hay muchas cosas que parecen irrelevantes respecto al comportamiento de las personas, pero a las que se les debería prestar atención para poder entender cómo se comportan realmente porque, como menciona el autor, vivimos en un mundo de humanos, no de *Homo economicus*. Thaler (2016) reconoce que “necesitamos un enfoque más rico a la hora de llevar a cabo investigaciones económicas, uno que reconozca la existencia y la relevancia de los humanos” y dice que:

Las empresas también se están poniendo al día, pues se han dado cuenta de que una comprensión más profunda del comportamiento humano es tan importante para gestionar con éxito un negocio como lo es la comprensión de los movimientos financieros y del *marketing* operativo. (Thaler, 2016, p. 36)

Los anunciantes son totalmente conscientes de que necesitan acercarse más a las personas y que es necesario humanizar a las marcas y hacerlas más próximas al público (Solana, 2010). Son muchas las empresas que han entendido el inmenso poder del consumidor y han dedicado muchos esfuerzos para entenderle, pues han visto que es quien tiene en sus manos decidir si una empresa triunfa o fracasa cada vez que hace una elección de consumo. Más allá de los datos demográficos, al estudiar a los consumidores es necesario observar la personalidad, valores y estilos de vida (Blackwell et al., 2006). Los profesionales del *marketing* son conscientes de la importancia de conocer a sus consumidores pues cuanto mejor conozcan su proceso de toma de decisiones hay más probabilidades de que las estrategias y campañas que diseñen resulten atractivas y generen una respuesta positiva (Schiffman, 2011). Así lo exponen también Peter y Olson (2001), afirmando que muchas de las grandes compañías del mundo han diseñado su estrategia para estar cerca de los consumidores con gran éxito, pues poner el foco en ellos ha incrementado la calidad de las investigaciones respecto a las que se hacían antes.

Por lo general, las empresas tienden a recoger grandes cantidades de datos: demográficos, intento de compra o preferencias de atributos de los productos, pero esto sólo raspa la superficie del conocimiento del consumidor. Los anunciantes no se suelen involucrar con las emociones y, cuando lo hacen, es de forma superficial, sin llegar a tener un conocimiento profundo de la emoción. Muchas veces se estudia a los consumidores como grupos aislados e independientes, pero es necesario estudiarles como interacción entre las partes, entendiendo los orígenes culturales y neurológicos. La mente, el cuerpo y la sociedad están conectados. Existe un gran desequilibrio entre cómo los consumidores experimentan y piensan sobre su mundo y los métodos que usan las marcas para recolectar esa información (Zaltman, 2003).

Las marcas deberían centrarse en esta nueva situación que se les presenta y no seguir modas pasajeras, si no crear conexiones emocionales con su público. Es necesario un *marketing* con “más psicología” para no perder la atención de los consumidores ante una publicidad cada vez más intrusiva, es necesario cuidar a los usuarios (*Los anunciantes piden métricas claras*, 2019). Cada consumidor es un ser humano lleno de emociones, pero que en la empresa se le suele tratar como un número. “Todas las empresas de un mismo sector investigan las mismas cosas, con las mismas metodologías e, inevitablemente, todas llegan a los mismos resultados. Pero la partida no se gana mirando números” (Roberts, 2008, p. 154). Como sostiene Quiñones (*Si no hay calle, no hay insight*, 2018), “las mejores historias no están en las estadísticas, ni en investigaciones, están en las calles”. Fernández (2013) hace también una revisión de varios autores que reivindican “la necesidad de entender al consumidor, advirtiendo que el *marketing* lo hacen los clientes y no las empresas, o que la era del producto o las emociones han muerto y que el futuro está en relacionarse con los usuarios” (p.23).

“Comprender el comportamiento del consumidor constituye la base para las actividades de *marketing* y parece impensable plantear cualquier decisión comercial sin previamente establecer algunas hipótesis relativas al consumidor”. Aun así, entender por qué las personas

se comportan como lo hacen es un factor “dinámico, indeterminado, estocástico e impredecible” (Alonso y Grande, 2017, p. 25). Algunos autores han hablado también de la importancia de las emociones para las organizaciones no solo de cara a conocer a sus consumidores, si no como un activo que genera valor para las mismas (Thomson y Rodríguez, 2000). Clemente y Sebastián (2018) exponen también que la cantidad de estudios que existen sobre la medición de múltiples aspectos de las marcas, indican la necesidad de estas de conocer qué piensan los consumidores, sus actitudes y preferencias.

Como se puede ver, son varios los autores que coinciden en que muchas empresas se quedan con meros datos, pero no suelen ir más allá, o lo hacen de forma superficial. Los datos son relevantes como punto de partida y, una vez convertidos en información para las marcas, hay que seguir profundizando para conocer mejor a su público. Así lo respaldan Berenguer et al. (2002) en una de sus investigaciones, donde observan que en los últimos treinta años el interés en el estudio del comportamiento del consumidor se ha centrado principalmente en entender cómo este procesa la información.

Llegados a este punto se plantean las siguientes preguntas: ¿Por qué es tan importante tener en cuenta esa dimensión emocional de los consumidores que mencionan autores como Roberts (2004) o Zaltman (2003)? Otros como López (2007), Rovira (2017), Azlina y Mohd (2018) o Thaler (2016) hablan de la importancia de conocer a los consumidores más en profundidad, saber cómo su cerebro establece relaciones con la marca, cómo se toman las decisiones. Entonces, ¿Cómo funciona la mente del ser humano de cara a tomar decisiones de consumo? ¿Por qué esto es importante para las marcas y cómo les puede ayudar para llegar a su público?

### **Qué son las emociones y su importancia en la toma de decisiones**

La primera pregunta a la que es necesario dar respuesta es, ¿cómo funciona el cerebro en la toma de decisiones? Antes de entrar en este punto, es importante tener en cuenta las limitaciones de este estudio a este respecto, pues no pretende profundizar en otras disciplinas

como la medicina o la psicología, simplemente buscar un acercamiento a cómo funciona la mente del ser humano para poder comprender lo que se presenta más adelante.

Para ello, se parte de la aclaración de la diferencia entre los dos tipos de procesos cognitivos del ser humano.

Rovira (2017) los llama sistema 1 y sistema 2. El sistema 1 es el que está relacionado con el pensamiento rápido. Es un sistema no consciente, que toma decisiones rápidas e intuitivas. Aquí entran en juego los recuerdos de estímulos pasados, las emociones, los estereotipos o la comunicación no verbal. El sistema 2 es el del pensamiento lento. Es un sistema consciente que requiere de un esfuerzo de procesamiento, es el sistema que hace las elecciones conscientes, deliberadas. Es ordenado, planifica, necesita concentración y energía.

Misiego y Morena (2015), determinan que el primer proceso cognitivo es el razonamiento. Este proceso se da cuando la decisión que tiene que tomar una persona es más lenta, requiere más esfuerzo, razona de forma secuencial y autocontrolada. El segundo proceso cognitivo de los seres humanos es la intuición y la emoción. En la mayoría de los casos, se utilizan para operaciones rápidas, automáticas, asociativas, que no requieren un esfuerzo y están regidas por el hábito o la costumbre.

En la Tabla 1 se muestran las aportaciones unificadas de estos autores, con el fin de simplificar las ideas expuestas sobre los dos procesos cognitivos del ser humano.

**Tabla 1. Procesos cognitivos del ser humano.**

	<b>Tipo de proceso</b>	<b>Características principales</b>
<b>Proceso cognitivo 1</b>	Pensamiento rápido o intuición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No consciente.</li> <li>• No requiere esfuerzo.</li> <li>• Toma decisiones rápidas e intuitivas.</li> <li>• Operaciones automáticas.</li> <li>• Regida por hábitos y costumbres.</li> <li>• Intervienen las emociones.</li> </ul>
<b>Proceso cognitivo 2</b>	Pensamiento lento o razonamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciente.</li> <li>• Requiere esfuerzo de procesamiento.</li> <li>• Autocontrolado, ordenado.</li> <li>• Requiere energía y concentración.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia basada en los datos de los estudios de Rovira (2017) y Misiego y Morena (2015).

Una vez revisados los dos tipos de procesos cognitivos, ¿en qué momento las personas utilizan uno u otro y por qué?

El cerebro es el órgano del ser humano que más energía consume, alrededor del 20%, e intentará ahorrar la mayor energía posible (Rovira, 2017). Las personas son capaces de tomar unas 4.000 decisiones al día, pero teniendo en cuenta que el razonamiento consume energía, el ser humano tiende a ahorrarla, por lo que la mayoría de las decisiones que se toman a lo largo del día acaban siendo de forma inconsciente, puede ser porque sean el resultado de un hábito o porque estén causadas por una emoción. Solo una pequeña parte de las decisiones que se toman se hace de forma racional. Las decisiones de compra de los seres humanos son entre un 90 y un 95% inconscientes (Misiego y Morena, 2015, p. 99), lo que supone un reto para aquellos que intentan comprender a sus consumidores (Peter y Olson, 2001).

Por lo general, la toma de decisiones del ser humano empieza en un pensamiento inconsciente de 6 a 7 segundos, después de lo cual la decisión pasa a ser consciente (Misiego y Morena, 2015). El cerebro inconsciente es el que determina los criterios de elección y después pasa al cerebro consciente para la decisión y el análisis, para justificar la elección. Entre medias, toman parte en la decisión: la aversión a la pérdida, la autoconfianza, la atención selectiva, la relativización, el efecto del legado, la certidumbre, la probabilidad y los recuerdos. Una percepción primero da paso al pensamiento intuitivo y después se racionaliza (Rovira, 2017). Núñez et al. (2020) hablan también de esto, afirmando que “es la mente consciente la que da respuestas en base a sesgos propiciadas por nuestros sistemas de pensamiento heurístico que simplemente se encarga de justificar y argumentar aquellas decisiones que han sido tomadas inconscientemente por nuestro cerebro” así, las decisiones son tomadas en la mayoría de los casos en base a intuiciones y sensaciones generadas en el sistema inconsciente, justificadas después por el cerebro consciente (p. 71). Así lo respalda también Walvis (2010, citado en Fernández, 2013), afirmando que “incluso las decisiones que estamos seguros que hacemos deliberada y conscientemente están en realidad precedidas por actividades cerebrales subconscientes” (p. 29). Gladwell sostiene que “si los seres humanos hemos logrado sobrevivir tanto tiempo como especie ha sido gracias a que hemos desarrollado otra clase de aparato de decisión capaz de elaborar juicios muy rápidos a partir de muy poca información” (2005, p. 19). Habla del “inconsciente adaptativo”, refiriéndose a la “parte del cerebro que procesa rápida y silenciosamente muchos de los datos que necesitamos para continuar actuando como seres humanos” (2005, p.19) y aporta también esta afirmación del psicólogo Timothy D Wilson (2005):

La mente actúa con más eficacia relegando al inconsciente gran cantidad de pensamientos elaborados de alto nivel, igual que un reactor moderno vuela sirviéndose del piloto automático con escasa o nula intervención del piloto humano consciente. El inconsciente adaptativo se las arregla estupendamente para hacerse

una composición de lugar de lo que nos rodea, advertirnos de los peligros, establecer metas e iniciar acciones de forma elaborada y eficaz. (p. 19)

A la vista de estos datos, se puede ver que supondría un gran desgaste para las personas razonar cada una de las decisiones que tienen que tomar a diario, pues solo se puede considerar de forma consciente una capacidad limitada de conocimiento de una sola vez (Peter y Olson, 2001). Por ese motivo utilizan un proceso cognitivo u otro, en función de si la compra es de alta o baja implicación.

Una compra de alta implicación es, independientemente del precio, aquella importante para el consumidor, que supone un riesgo alto en caso de equivocarse, y a la que se dedicará un proceso de decisión más largo y complejo (Solé, 1999). En este caso, entrará en juego el pensamiento lento o razonamiento.

Por el contrario, cuando se trata de compras de repetición, de poca importancia, cuando hay presión de tiempo, se trata de productos *commodity* o hay un desinterés por la categoría, el proceso cognitivo que actúa es el rápido o el de la intuición (Rovira, 2017). Estas son las compras denominadas de baja implicación, cuyo riesgo asociado es mínimo y el consumidor actúa por inercia (Solé, 1999). Según Ledoux (1998), el procesamiento inconsciente suele ser la norma más que la excepción. Algunos procesos como, por ejemplo, hacer la compra, se vuelven automáticos con la experiencia (Peter y Olson, 2001).

También en esta línea, Peter y Olson (2001) describen tres tipos de tomas de decisiones en función de la cantidad de esfuerzo que pone la persona:

- *Extensive decision making* (toma de decisión exhaustiva): supone una mayor búsqueda, identificar alternativas, con qué criterio evaluarlas, implica más esfuerzo y requiere más tiempo.
- *Limited decision making* (toma de decisión limitada): esfuerzo bajo o moderado. Implica menos búsqueda de información, se consideran menos alternativas y son decisiones que se toman de forma relativamente rápida.

- *Routinized choice behaviour* (elección por rutina): se hace de forma casi automática, sin un esfuerzo cognitivo y no requiere un control consciente.

En cualquier caso, las emociones juegan un papel fundamental en ese pensamiento rápido y automático que los consumidores realizan de forma constante. Como se puede ver a continuación, son varios los autores que están de acuerdo en la importancia de dichas emociones de cara a la toma de decisiones en general y del consumo en particular.

Llegado este punto y antes de continuar, es importante revisar brevemente un concepto relevante para esta investigación: la emoción. Como bien comenta López (2005) en su libro *Publicidad emocional*, se podría hablar de la definición de emoción durante páginas, pero para este estudio se ha hecho una selección de las que se han considerado más relevantes.

El ser humano se ha interesado por entender y decodificar las emociones desde la antigua Grecia. A lo largo de la historia, personajes como Platón, Aristóteles, Descartes, Darwin, James-Lange, Watson, Canon, MacLean o Damásio entre muchos otros, y desde diferentes disciplinas, han aportado diferentes teorías y puntos de vista sobre las emociones. Aun así, es un tema que sigue suscitando gran interés y queda mucho que aprender sobre el mismo (Tarantino, 2018).

Las emociones se han descrito como respuestas corporales que se han desarrollado como parte de la lucha por la supervivencia, como estados mentales que son el resultado de la percepción del cerebro de una respuesta corporal, pensamientos sobre situaciones en las que se encuentran las personas, construcciones sociales, algo que ocurre entre individuos y no tanto en el individuo en sí mismo. Algunas teorías hablan de impulsos inconscientes, otras de las decisiones conscientes... Pero lo que sí es cierto es que no han terminado de ponerse de acuerdo en qué es una emoción. Todos saben lo que es hasta que tienen que definirlo (Ledoux, 1998, p. 23).

Martínez (2011) habla del origen etimológico de la palabra, *emotio-onis*, que se refiere a un impulso que lleva a la acción, y añade que las emociones muestran cómo nuestro organismo

es un todo conectado, pues al experimentar una emoción el cuerpo y el estado de ánimo reaccionan de forma sincronizada.

Damásio (2005) da una definición que aporta una buena base para lo que se va a tratar más adelante en este apartado:

Una emoción propiamente dicha, como felicidad, tristeza, vergüenza o simpatía, es un conjunto complejo de respuestas químicas y neuronales que forman un patrón distintivo. Las respuestas son producidas por el cerebro normal cuando este detecta un estímulo emocionalmente competente, esto es, el objeto o acontecimiento cuya presencia, real o en rememoración mental, desencadena la emoción. (p.55)

Rovira (2017) también lo expresa como “Una reacción corporal, una experiencia consciente generada por un impulso neuronal que nos mueve a la acción generando una respuesta comportamental automática” (p. 137). Las emociones marcan tanto como actúan las personas en cada momento, como las acciones a largo plazo (Ledoux, 1998).

Muñoz et al. (2019) no solo definen qué es una emoción si no que también establecen la diferencia respecto a los sentimientos: “las emociones son las respuestas automatizadas y exteriorizadas que el organismo tiene ante los estímulos que recibe. Gracias a las emociones, el ser humano se adapta a los cambios que experimenta y toma sus decisiones” a lo que añaden que “las emociones son respuestas inmediatas mientras que los sentimientos son estados cuya duración se prolonga en el tiempo” (p. 334).

Una vez repasado este concepto, se procede a revisar a continuación las aportaciones de varios autores sobre el papel y la importancia de las emociones en la toma de decisiones.

Roberts (2004) afirma que se ha demostrado científicamente que, si se dañasen los centros emocionales del cerebro humano, las personas perderían la capacidad de tomar decisiones. Zaltman (2003) también menciona esto, y dice que las emociones de las personas están estrechamente entrelazadas con los procesos de razonamiento. Comenta que el cerebro

tiene estructuras separadas para procesar las emociones y el razonamiento lógico, y que juntos, afectan a nuestro comportamiento. Añade que el sistema emocional ejerce la primera fuerza en nuestro pensamiento y comportamiento, lo que significa que las emociones son esenciales para la toma de decisiones. Tarantino (2018) apoya esta idea, pues afirma que “toda toma de decisión tiene un timonel, la emoción” (p. 19).

Ledoux (1998) comenta que cuando una región específica del cerebro se daña, se pierde la capacidad de evaluar el significado emocional de un estímulo, sin llegar a perder la capacidad de percibir el mismo estímulo como un objeto. Damásio (1994) en su libro *El error de Descartes*, plantea varios casos de sujetos que, tras sufrir algún tipo de lesión en una región específica del cerebro, ya no eran capaces de tomar decisiones que les ayudasen a ser seres sociales eficaces. Comienza hablando del caso de Phineas Gage, que después de un accidente que dañó el lóbulo frontal de su cerebro, era capaz de andar y hablar con normalidad, pero su personalidad y su carácter cambiaron radicalmente, siendo incapaz de mantener un trabajo, amistades o familia. Se considera el primer caso que reveló la conexión entre el deterioro de la racionalidad y una lesión cerebral concreta ya en 1948. Entre otros ejemplos, Damásio también habla de uno de sus pacientes al que tuvieron que extirpar un tumor en el lóbulo frontal del cerebro. Describe que “La maquinaria de su toma de decisiones estaba tan estropeada que ya no podía ser un ser social eficaz” (Damásio, 1994, p. 77). Tras revisar algunos casos similares a estos dos anteriores, este autor llega a varias conclusiones relevantes para este estudio:

Existe una región del cerebro humano (...) cuya lesión compromete gravemente, de una manera todo lo pura que es posible encontrar, tanto el razonamiento/toma de decisiones como la emoción/sentimiento, en especial el dominio personal y social. (...)

Existen una serie de sistemas en el cerebro humano dedicados de forma consistente al proceso de pensamiento orientado a un fin que llamamos razonamiento, y a la selección de respuestas que llamamos toma de decisiones, con un énfasis especial en el dominio personal y social. (Damásio, 1994, p. 116)

Por lo tanto, siguiendo las conclusiones de Damásio, si la zona que rige las emociones se daña y esto supone que las personas no son capaces de tomar decisiones, quiere decir entonces que la toma de decisiones no es un proceso totalmente racional y sí está influenciado por las emociones.

Shaw e Ivens (2005) también hablan sobre esto, y afirman que las emociones existen en todo ser humano, que son una constante que está ahí siempre. Cuando algo ocurre, la información va desde el área derecha de nuestro cerebro, el lado emocional, antes de ir al área izquierda, el lado de la razón y la lógica. Las personas sienten una emoción antes de que puedan darle una lógica. Misiego y Morena (2015) afirman que no siempre somos conscientes de las motivaciones emocionales previas a una decisión de compra y tendemos a racionalizar los motivos de esa elección posteriormente. Esto está relacionado con que, como ser emocional, el ser humano cree que las emociones son conscientes, pero las experiencias emocionales conscientes son solo una parte, no la actividad central. Muchas veces las emociones tienen su propia agenda y no requieren la participación voluntaria de la persona (Ledoux, 1998).

Roberts (2008) comenta que la emoción es lo que nos lleva a la acción, mientras que la razón nos lleva simplemente a elaborar conclusiones. Maurice Levy, presidente de Publicis Groupe en París, afirma que “antes de comprender, sentimos” (Roberts, 2008, p. 43). Misiego y Morena (2015) dicen que “las emociones y sentimientos nos influyen mucho en nuestras decisiones, y se hacen más fuertes en el recuerdo de esas experiencias puntuales que nos condicionarán la próxima vez que se nos presente una situación parecida” (Misiego y Morena, 2015, p.107).

La emoción es uno de los elementos clave en el comportamiento económico. En relación con lo expuesto en este punto “los humanos tenemos un tiempo y una capacidad cerebral limitados, y por ello nos servimos de sencillas reglas generales para facilitar la toma de decisiones”. Esto supone que las personas acaban cometiendo errores predecibles, que es importante observar para entender realmente cómo se comportan (Thaler, 2016, p. 52).

Núñez et al. (2020) confirman lo explicado anteriormente, diciendo que “las emociones juegan un papel relevante en el motor de decisión de nuestro comportamiento, y el centro de esas emociones no se encuentra en los aspectos conscientes, sino en la estructura límbica, más asociada a nuestro inconsciente” (p. 72).

A la vista queda que las decisiones de compra que realizan los consumidores son en gran parte inconscientes, que a pesar de lo que incluso ellos mismos piensan, muchas veces no son racionales, y se ven guiadas por las emociones, la intuición... todo con el propósito de ahorrar energía, ya que el ser humano tiene que tomar infinidad de decisiones al día y sería incapaz de razonarlas todas. Ahora que ya se ha podido ver por qué las emociones son relevantes en dicha toma de decisiones de las personas, ¿cómo pueden usar esto las marcas a su favor para acercarse a sus consumidores?

### **La importancia de las emociones para las marcas**

Después de ver cómo la emoción afecta a la toma de decisiones de las personas, es importante conocer cómo influye esto al consumo, por qué es importante que las marcas lo tengan en cuenta y qué beneficio puede suponer para las mismas.

Según Muñoz et al. (2019) “una marca bien gestionada desde el punto de vista emocional puede resultarle más fácil llegar a su público” (p. 336). Roberts (2004) afirma que “Tenemos que entender la vida de la gente en toda su complejidad, lo que esperamos y soñamos, lo que tenemos, lo que amamos, lo que odiamos, lo que necesitamos y queremos. Lo que nos aburre. Es preciso entender lo que tiene sentido y significado, no solo saber qué compramos y usamos” (p.155). Es necesario investigar poniendo al consumidor como centro y conectar con la vida interior de estos.

La publicidad mejor y más eficaz es la que se propone comprometer a los consumidores, tanto en su comunicación como en la forma de desarrollar el mensaje. Pocos anunciantes y agencias hacen esto y su impotencia para desarrollar un diálogo o una relación estrecha con los consumidores refleja una idea mecanicista y caduca

del funcionamiento de la publicidad y un modo de trabajar que mantiene a los clientes a cierta distancia. El resultado es una publicidad que no conecta con el consumidor. (Steel, 2000, citado en Sánchez, 2014, p 135)

López (2007) también está de acuerdo en la importancia de conocer bien al público para saber cómo se pueden satisfacer sus “anhelos internos”. Esta autora explica que cuando las personas consumen, intentan saciar una necesidad que realmente nunca se cubre del todo, porque suelen ser necesidades simbólicas y siempre tienen un lugar donde quedarse y no terminan de cubrirse. Parece entonces que, si se llegan a conocer esas necesidades simbólicas de los individuos, las marcas siempre van a tener un lugar donde habitar en la mente de estos. López (2007) también comenta que las marcas beben del inconsciente y la psicología de las personas para trabajar su comunicación y que el inconsciente humano está compuesto de verdades universales que son comunes a todos los individuos. Si las marcas parten de esas verdades en su comunicación pueden crear mensajes que activen el inconsciente de los individuos y conseguir apelar a esas emociones. Añade también que los vínculos con más solidez en el tiempo son los emocionales y que, teniendo en cuenta que el consumidor tiene sus necesidades y sus sueños, las marcas podrían buscar ese lazo emocional con ellos, tener una relación más personal que se convertirá en una fidelidad de dichos consumidores hacia la marca.

Fortini (1992) considera que el éxito real de una campaña no se da cuando el anunciante destaca entre la multitud de otros anunciantes *per se*, si no cuando los consumidores se involucran con el mensaje porque han visto algo que les resulta relevante o significativo. Fortini (1992) comenta que aquellos anunciantes que consiguen hacerse oír entre la saturación de impactos comerciales, es porque han conseguido conectar con su audiencia de forma significativa, no por haber sido precisamente los más intrusivos, rápidos o haber hecho más ruido que los demás. Esta autora deja ver que, mediante la conexión emocional con los consumidores, los resultados son mucho más efectivos.

Zaltman (2003) afirma que es necesario que las empresas conozcan más sobre cómo piensan y actúan los consumidores para poder explorar nuevas oportunidades. Considera que se deben entender las dinámicas conscientes y especialmente las inconscientes de cómo piensan, porque según él es lo que llevará al éxito comercial, más que la tecnología o el diseño de un producto. Además, este autor propone también que no se debería estudiar a los consumidores como grupos aislados e independientes, si no como una interacción entre las partes: cuerpo, mente, cerebro y el mundo exterior que les rodea. Cuando se entienden los procesos culturales y neurológicos de los consumidores, las empresas pueden tener un conocimiento más profundo y valioso sobre dicho consumidor.

En su libro *How customers think*, Zaltman (2003) también comenta que, sin un conocimiento profundo del consumidor, como los sentimientos o pensamientos escondidos, las empresas no pueden anticipar las respuestas de los consumidores. Además, según él, las marcas tienen el poder de crear recuerdos más duraderos enfatizando cualidades únicas de los productos que tengan un significado personal para los consumidores. Estas aportaciones son importantes para este estudio en tanto que dejan ver que para conectar con las personas de una forma más relevante es necesario tener un conocimiento más profundo de su entorno, de su forma de pensar y razonar o de su cultura.

Shaw e Ivens (2005) hablan de la importancia de las experiencias para los consumidores. Ellos consideran que una buena experiencia se consigue estimulando las emociones de los propios consumidores. Solo conociéndolas es posible anticiparse a sus necesidades y exceder las expectativas, logrando la diferenciación respecto a los competidores. Las emociones hacen sentir a la gente, pero lo que realmente lleva a la acción son los sentimientos (Moliné, 1999).

Son muchas las marcas que intentan asociarse a emociones positivas porque saben que es la mejor forma de entrar en la mente de los consumidores. Su principal objetivo es generar dichas emociones para que las personas deseen repetir esa situación. “Es fundamental

conocer las actitudes y creencias de los consumidores para poder orientar la estrategia de marca y sus campañas publicitarias en la dirección correcta” (p.77) Pues la mayoría de las conductas de consumo vienen determinadas por estas creencias y actitudes (Martínez, 2011). Para llegar a ello, Núñez et al. (2020) hablan de *marketing* sentimental más que de *marketing* emocional, afirmando que su relevancia es cada vez mayor en tanto que las investigaciones de mercado tienen como centro las mediciones de las emociones.

En este interés de las empresas por conocer mejor a los consumidores y encontrar nuevas formas de comprender cómo piensan, aparece el *neuromarketing*, herramienta que ya se ha mencionado anteriormente. Llegado este punto del estudio, es necesario dedicarle algunas líneas, respondiendo brevemente a las siguientes preguntas: ¿Qué es el *neuromarketing*? ¿Cuándo y por qué surge? y ¿Qué ventajas y limitaciones puede tener?

Monge y Fernández (2011) lo definen de la siguiente manera:

El *neuromarketing* consiste en la aplicación de las técnicas de las neurociencias a la investigación de *marketing* tradicional. A través de tecnologías (...) las respuestas de los entrevistados a distintos estímulos (...) son leídas directamente de su actividad cerebral. (p. 266)

Esto permite conocer los niveles de atención de los sujetos y observar su estado emocional ante ciertos estímulos (Alcaide y Díez, 2019). El *neuromarketing* se basa en que los sistemas motores y sensoriales se pueden identificar con redes de células cerebrales concretas, y que la observación de esas redes puede revelar las características inconscientes o emocionales de la toma de decisiones del consumidor, algo que los métodos tradicionales cuantitativos y cualitativos no pueden hacer (Mileti et al., 2016). Lobna (2014) habla también a este respecto sobre cómo el *neuromarketing* desafía el modelo clásico de *marketing* que no termina de comprender el comportamiento de los consumidores en cuanto a sus decisiones de compra. Por otro lado, Jiménez (2016) habla del *neuromarketing* como “un campo interdisciplinario

que busca dar explicación al comportamiento humano a través de diferentes métodos” (p. 265).

La neurociencia ayuda a entender el rol de las respuestas emocionales internas del consumidor y que juegan un papel importante en el proceso de la toma de decisiones. De esta forma, el *neuromarketing* aporta *insights* y métodos importantes al estudio del comportamiento del consumidor (Genco et al, 2013, citado en Azlina y Mohd, 2018). De cara a la investigación publicitaria, el *neuromarketing* se sirve de técnicas biométricas utilizadas por la neurociencia para analizar las “preferencias, necesidades, experiencias, emociones, recuerdos, atención y percepción de los consumidores” (Baraybar et al., 2017, p. 21). Esta afirmación de Nuria Serrano refuerza también estas aportaciones: “el *neuromarketing* utiliza los nuevos avances y descubrimientos científicos de las neurociencias para mejorar las estrategias de *marketing*, publicidad e investigación de mercados y así entender mejor el comportamiento humano” (Sánchez, 2019, p.98). Núñez et al. (2019) así lo afirman también: “entre los principales objetivos del *neuromarketing* se encuentra el estudio del comportamiento humano en relación al consumo, ya sea este de bienes tangibles y/o servicios a fin de obtener información precisa y de gran utilidad para mejorar las campañas de *marketing* y publicidad de las empresas operativas en el mercado” (p. 63).

Según varios autores, el principal aporte del *neuromarketing* es la posibilidad de conocer la toma de decisiones de los consumidores desde la observación directa de sus procesos cerebrales. Martín y Lázaro (2013) recogen que el *neuromarketing* es “un nuevo campo del *marketing* que investiga los procesos cerebrales que explican cómo los consumidores eligen comprar un determinado producto o servicio”. Esta técnica estudia las zonas del cerebro implicadas en la toma de decisiones del consumidor con el objetivo de predecir la conducta de este, lo que permite seleccionar un producto que cubra sus necesidades reales, una comunicación adecuada o anticipar si el producto tendrá o no aceptación. Una definición similar aportan Li et al. (2016), afirmando que el *neuromarketing* aplica la tecnología de la neuroimagen para estudiar el comportamiento del consumidor, explorar sus mecanismos de

decisión a través de la actividad neuronal y encontrar la verdadera fuerza que mueve el comportamiento del consumidor.

Parece fundamental comprender el proceso de toma de decisiones de los consumidores para planificar la comunicación e interceptar a las personas en los momentos críticos de decisión (White, 2004, citado en Sánchez, 2014).

Varios autores exponen también que el *neuromarketing* bebe de diferentes disciplinas. Yadava et al. (2017), exponen que el *neuromarketing* es una mezcla de dos disciplinas: la neurociencia y el *marketing*. Gracias a la neurociencia, es posible mejorar el *marketing* de los productos que ya existen o mejorar el diseño de un producto antes de que se lance al mercado, lo que supone una importante reducción de costes para las compañías. Martínez (2011), considera que se trata de una integración de tres disciplinas: la neurología (centrada en el estudio del cerebro humano), la psicología cognitiva (que trabaja la relación entre la mente y el comportamiento humano), y el *marketing* (que se encarga de desarrollar nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma rentable).

El *neuromarketing* aporta un gran valor en tanto que permite conseguir datos representativos a nivel mundial con una muestra relativamente pequeña, además de la posibilidad que ofrece de medir de forma muy precisa lo que le ocurrirá a un producto cuando llegue al mercado (Martín y Lázaro, 2013). Esta disciplina abre todo un nuevo campo de investigación del comportamiento del consumidor y es una muy buena herramienta para evaluar cómo actuará en el momento de la compra, comprender sus problemas y la mejor forma de satisfacer sus necesidades (Martín y Lázaro, 2013, p. 15).

La siguiente pregunta que se plantea es, ¿cuándo aparece el *neuromarketing* y por qué? En el año 2002 se registra la primera referencia del término de la mano de la empresa Brighthouse, que consiguió la colaboración de la Universidad de Emory y la Universidad de Baylor, después de ser rechazado por otras instituciones que consideraban que era una

práctica costosa y poco ética. Apareció como respuesta a los últimos avances de la neurociencia, que empezaron a demostrar que la toma de decisiones de los consumidores no era un proceso racional, si no que los consumidores involucraban en el proceso un alto contenido emocional, lo que suponía y supone que “más del 75% de las decisiones de compra no están planeadas de antemano, sino que responden a impulsos propiciados por sensaciones” (Martín y Lázaro, 2013, p. 15). Entre 2010 y 2012 se pudo observar un despegue de las consultoras de esta disciplina, así como un aumento de artículos y textos en torno al tema (Núñez et al., 2020).

Las investigaciones clásicas basadas en métodos cualitativos y cuantitativos solo permitían trabajar con lo que el consumidor decía, lo cual resultaba insuficiente teniendo en cuenta que los consumidores dicen lo que piensan, pero hacen lo que sienten. La neurociencia ha permitido que se puedan registrar los pensamientos y emociones de los consumidores de una forma directa, que complementa la información que se tenía de los consumidores, lo que hacen y dicen (Martínez, 2011). Esta nueva herramienta aporta un gran valor en tanto que las personas tienen grandes contradicciones internas con las que incluso algunas personas se sienten cómodas, encontrando en ello una identidad “multifacética, fluida y en constante evolución” (*La gran brecha entre lo que realmente dicen y piensan los consumidores*, 2013) Así lo apoyan también Baraybar et al. (2017), afirmando que “Las limitaciones de las declaraciones verbales y el desconocimiento de lo que realmente sentimos, dificulta, en ocasiones, entender nuestras propias emociones”. En muchos casos, los seres humanos no saben cómo van a comportarse, no son capaces de explicar sus conductas e incluso no se conocen bien a sí mismos (Alonso y Grande, 2017).

La limitación de las investigaciones tradicionales no era solo que se partiese de la premisa de que los consumidores eran capaces de decir lo que querían, si no también que los investigadores eran capaces de hacer las preguntas adecuadas, interpretarlas, analizarlas y generar con ello *insights* válidos (Ming, 2017). La neurociencia puede funcionar de forma complementaria a las investigaciones tradicionales en tanto que explora los motivos

inconscientes y difíciles de poner en palabras que están detrás de los comportamientos de compra (Baraybar et al., 2017).

Aun teniendo en cuenta todas las virtudes expuestas, el *neuromarketing* no está exento de limitaciones y críticas. Mileti et al. (2016) recogen los cinco principales inconvenientes de del *neuromarketing* hoy:

- 1) El alto coste de los equipos limita el tiempo dedicado a los estudios, lo que no permite hacer un seguimiento continuado de los procesos mentales de los consumidores.
- 2) La mayoría de los equipos son grandes e inamovibles, lo que implica que los estudios deben llevarse a cabo en los laboratorios y puede distorsionar las percepciones de los consumidores, su estado emocional y su comportamiento.
- 3) Normalmente solo se emplea una técnica al mismo tiempo, lo que limita la exploración de las relaciones entre los diferentes elementos neurofisiológicos que comprenden el comportamiento del consumidor.
- 4) Los resultados obtenidos mediante las técnicas de neuroimagen normalmente no están alineados con otras herramientas neurocientíficas complementarias.
- 5) El *neuromarketing* supone ciertas consideraciones morales, sociales y éticas.

Varios los autores tratan este último punto, pues son muchas las críticas que ha recibido esta disciplina por sus implicaciones éticas (Ariely, 2010). Se considera una práctica poco ética ya que algunos lo interpretan no solo como una herramienta complementaria a las técnicas utilizadas hasta el momento en la investigación de mercado, si no como una herramienta que pretende sugestionar a los consumidores (Martín y Lázaro, 2013, p. 15). El *neuromarketing* es considerado por muchos como una herramienta cuyo objetivo es leer la mente de los consumidores y guiar sus decisiones de compra, lo que supone una violación de valores individuales como la autonomía, la autodeterminación, la confidencialidad y el respeto por la vida privada. Pero el *neuromarketing* no es capaz de interpretar los pensamientos de los

consumidores o manejar sus decisiones de compra. Sin embargo, a nivel ético hay algunas áreas que habría que tener en cuenta: que aquellos que participen en los estudios conozcan los objetivos de estos, la transparencia de los protocolos de investigación y la creación de una legislación apropiada que sea capaz de seguir el rápido crecimiento de esta disciplina (Mileti et al., 2016).

Respecto a los altos costes aparentes de las investigaciones llevadas a cabo en *neuromarketing*, se ha podido ver que el coste es solo ligeramente superior a otras técnicas tradicionales.

Estamos en un momento emocionante para comprender a los consumidores. Los avances en psicología social, en la investigación del cerebro y en diversas tecnologías que rastrean encubiertamente los movimientos de los compradores nos ofrecen nueva información sobre qué hace la gente y por qué. (Graves, s.f., citado en Baraybar et al., 2017, p. 27)

Mileti et al. (2016) hablan de nuevas formas de superar las barreras y limitaciones del *neuromarketing* como se conoce hoy a través de la nanotecnología, el *nanomarketing*.

En definitiva, son muchos los autores que coinciden en que el camino para una mejor relación con los consumidores es entender a las personas en toda su complejidad, ponerlas en el centro de la investigación y averiguar cómo piensan y cómo se comportan en su entorno cultural, que todos tienen necesidades simbólicas sin cubrir y a través de las cuales es posible acercarse a ellos y establecer vínculos emocionales, fidelidad, e incluso crear recuerdos duraderos. Se ha visto que hay ciertas verdades universales que pueden ser un buen punto de partida para empezar a conocer a estos consumidores y que lo fundamental es ser relevante para ellos en medio de tanto ruido.

No parece una tarea fácil y, por eso, a lo largo de este estudio se pretende conocer más y poner en valor, en primer lugar, una de las herramientas que hace posible a los profesionales de la publicidad y el *marketing* llegar a entender al consumidor, tanto como se ha visto en los

puntos revisados hasta ahora que es necesario y, en segundo lugar, a los encargados de utilizar estas herramientas y sumergirse en la realidad de dichos consumidores para poder conocerlos mejor.

### **Características de los consumidores emocionales contemporáneos**

Antes de pasar al siguiente capítulo de esta investigación, con el fin de recopilar lo aprendido sobre los consumidores y de reforzar la importancia de las emociones en la toma de decisiones del ser humano de cara a la siguiente sección, se presentan aquí a modo de conclusión y cierre del primer apartado algunas de las características de los consumidores contemporáneos, en lo que se refiere a su dimensión emocional, extraídas durante la revisión bibliográfica de lo expuesto en puntos anteriores.

Se han incluido nuevas aportaciones de los autores y se han clasificado en tres apartados: cómo son los consumidores, qué buscan y cómo se comportan. Se ha establecido esta diferenciación con el fin de dar una clasificación al contenido, pero se puede ver que, en muchos casos, algunas de las aportaciones pueden tener cabida en más de una clasificación.

#### Cómo son

- Son inmanejables. Se les pretende encasillar para controlarlos, persuadirlos, predecir y modular su comportamiento. Se sigue recogiendo información sobre ellos para controlarlos, pero cada vez son más inmanejables, excéntricos y paradójicos (Gabriel y Lang, 2008).
- Los consumidores no son una hoja en blanco. Cuando reciben un estímulo o un mensaje no lo hacen de forma pasiva, si no que lo incorporan y lo relacionan con sus propios recuerdos, con los estímulos que reciben en ese momento y las metáforas que les vienen a la mente, creando sus propias historias y, muchas veces, transformando el mensaje que les ha llegado en algo que los emisores no pueden

controlar. Las personas no son solo contenedores de conocimiento si no que le dan forma al conocimiento que van adquiriendo (Zaltman, 2003).

- Los consumidores son seres humanos llenos de emociones (Roberts, 2004).
- La cultura en la que se desenvuelven los consumidores les define. “La mayoría de las teorías que intentan explicar la conducta de los consumidores integran los factores culturales como elementos clave de la comprensión del fenómeno” (Rodrigo, 2018, p. 12).
- Los consumidores tienen una serie de valores y necesidades que dirigen su comportamiento y sus decisiones. Rodrigo (2018) menciona, entre muchas otras, la lista formulada por Khale, L. de los nueve valores principales del ser humano para su desarrollo social e individual: el sentido de pertenencia, la necesidad de estimulación, el divertimento, las relaciones con los otros, la apertura personal, el sentimiento de realización, el hecho de ser respetado, la seguridad y el respeto por uno mismo.
- Tienen 6 emociones básicas: alegría, sorpresa, tristeza, miedo, rechazo e ira. Pero no se comportan ni deciden igual tras sentir las (Misiego y Morena, 2015; Martínez, 2011).
- Son personas detrás de una “máscara”, de un rol de consumidor, y es necesario descubrir a esas personas que hay detrás, entrando en contacto con la esencia individual (Rovira, 2017).

### Cómo se comportan

- No piensan en palabras si no en imágenes. Según Zaltman (2003), la cognición es lo que le da forma al lenguaje, y no al revés. Damásio (1994) también hace mención

a esto, comentando que la mente recibe en imágenes el conocimiento objetivo necesario para razonar y la toma de decisiones.

- No piensan en términos de *marketing*. Tienen problemas, preocupaciones, esperanzas y deseos más allá de las decisiones que tienen que ver con el consumo, algo que muchas veces se olvida y se pasa por alto cuando se habla de consumidores desde la perspectiva del *marketing* (Fortini, 1992).
- Sienten y se expresan a través de objetos de consumo. López (2007) afirma que los productos se han convertido en un lenguaje, están cargados de simbolismo y las personas proyectan sus sueños a través de ellos.
- Seleccionan mensajes que les parecen relevantes. Ignoran el resto de los estímulos y mensajes que no son significativos para ellos (Fortini, 1992).
- Los motivos para hacer una compra a veces están basados en cosas insignificantes (Shaw e Ivens, 2005).
- La motivación viene dada por una necesidad, una carencia física o psíquica del sujeto. En función de dicha carencia, el individuo empleará más o menos energía para actuar (Solé, 1999).
- Los motivos que les llevan a consumir pueden ser primarios (los innatos: necesidades primarias o psicológicas) o secundarios (aquellos aprendidos: seguridad, pertenencia, estima o prestigio y autorrealización) (Solé, 1999).
- No están en grupos aislados e independientes, sino que hay que estudiarlos como una interacción entre las partes: la mente, el cuerpo y la sociedad (Zaltman, 2003).
- Antes de comprender, sienten. López (2007) menciona que antes de ver algo en detalle, las personas ya se han hecho una idea previa de qué es. Y esto lo traslada

a las marcas y a la importancia de que estas hagan sentir bien a los consumidores, que les transmitan cosas positivas.

- Compran con la emoción y lo justifican con la lógica (Shaw e Ivens, 2005).
- Cuando toman decisiones, no es solo una cuestión racional, de hecho, Zaltman (2003) afirma que las decisiones no son racionales ni lineales, sino que son bastante automáticas y están condicionados por los hábitos y el inconsciente, que se ven influenciados por el contexto social y físico.
- Prefieren una recompensa inmediata frente a beneficios mayores a largo plazo. Como se ha visto en el apartado anterior, las personas tienen que tomar unas 4.000 decisiones cada día. Esto supone que solo se tienen de media 3 minutos por decisión y prevalecen la alternativa más beneficiosa para el ser humano o una recompensa inmediata mayor. Esto es lo que Misiego y Morena llaman dicotomía de supervivencia: las personas pueden tomar una decisión racional que sea mejor a largo plazo, o una decisión irracional, que de un mayor beneficio de forma inmediata. El cerebro siempre tiende a una recompensa inmediata antes que beneficios mayores a largo plazo (Misiego y Morena, 2015; Martínez, 2011).
- Toman decisiones según patrones de conducta basados en las relaciones entre los individuos que están moduladas por la experiencia, la cultural, la moralidad, el nivel de desarrollo cognitivo, económico y político (Misiego y Morena, 2015).
- Cuando compran algo, siempre lo hacen pensando en que lo disfrutará otra persona (Misiego y Morena, 2015).
- Cometan errores predecibles y sistemáticos cuando se trata de decisiones económicas (Misiego y Morena, 2015).

- Viven en una sociedad que está impregnada por el “todo es posible” y se rigen por esa premisa. El hombre cada vez ve menos límites, se siente capaz de todo (Rovira, 2017).
- Cuando tienen que tomar una decisión, uno de los factores que más se tienen en cuenta es el rechazo a la pérdida y el riesgo (Rovira, 2017)
- Sus decisiones de consumo tienen dos explicaciones: las de proximidad y las finalistas. Las de proximidad explican los motivos “superficiales” de compra, los que los consumidores son capaces de razonar y que se activan por estímulos externos de *marketing*: la accesibilidad, la disposición, el diseño... Las finalistas son aquellas explicaciones más profundas, relacionadas con la evolución, y que se activan a través de la personalidad, la situación emocional, las hormonas y otros estímulos internos. Los motivos finalistas son los que condicionan las decisiones de los consumidores (Rovira, 2017).
- Su comportamiento es dinámico, pues el pensamiento, sentimientos y acciones de las personas, grupos y de la sociedad, están en constante cambio (Peter y Olson, 2001).
- El comportamiento de los consumidores está influenciado por su entorno, en tanto que tiene un efecto sobre sus respuestas afectivas y cognitivas (Peter y Olson, 2001).
- Son más exigentes con las marcas, Internet les ha convertido en expertos y saben mucho más (Drawbaugh, 2001, citado en Fernández, 2013, p. 25).

### Qué buscan

- Buscan nuevas conexiones emocionales, como ya se ha visto en un apartado anterior (Roberts, 2004).

- Sus decisiones económicas no solo están orientadas a cubrir necesidades y deseos, sino que también se busca ganar a nivel emocional, conseguir un objetivo como, por ejemplo, la pertenencia social (Misiego y Morena, 2015).
- Albert et al. (2008) identificaron las 11 dimensiones del amor hacia una marca por parte de los consumidores. Partiendo de ese análisis, se pueden extraer algunas de las cosas que los consumidores buscan en las marcas.
  - Sentirse identificados: los consumidores buscan similitudes entre ellos y las marcas, de modo que buscan una relación lógica entre la imagen que tienen de sí mismos y la imagen del producto.
  - Evocar recuerdos positivos: muchas marcas evocan en los consumidores memorias positivas y generan nostalgia.
  - Acercarse a sus sueños: los consumidores buscan que las marcas favorezcan sus sueños.
  - Tener una relación duradera: las relaciones de larga duración sugieren la existencia de un sentimiento de satisfacción con la pareja. Igual sucede con las marcas y los consumidores.
  - Confianza: los consumidores buscan marcas que no les decepcionen.
  - Pasión, placer, atracción y afecto: todo ello favorece una relación duradera y positiva de los consumidores con las marcas.
- Buscan ser cada vez más fuertes, potentes, inmortales... (Rovira, 2017).
- El ser humano se preocupa por el futuro (Rovira, 2017).
- Rovira (2017) diferencia entre persona y consumidor y, una de las diferencias que señala, es que las personas tienen motivaciones e intereses diferentes a su rol como

consumidores. Son las personas las que buscan pertenecer a algo, identificarse con cosas que les importan, y no siguen una misión o una visión como lo hace la empresa. “Siguen creencias, pasiones, sueños, y lo comparten con quienes tienen valores similares” (p. 280).

## **2.2 La planificación estratégica y el *planner*.**

En los primeros apartados de este estudio se ha observado el cambio en el contexto de los consumidores, la evolución de estos, algunas pinceladas sobre su forma de comportarse y por qué conocer todo esto supone un beneficio para las marcas.

Las agencias de publicidad se han ido adaptando a las nuevas necesidades y retos que los cambios en el consumo han supuesto para los anunciantes, lo que ha conllevado la aparición de diferentes roles y disciplinas. La que ocupa principalmente a este estudio es la planificación estratégica, pues nació, como se verá a continuación, para dar solución a una nueva situación en la que, para poder llevar a cabo campañas eficaces, era necesario buscar otras formas de acercarse a los consumidores.

### **2.2.1 La planificación estratégica.**

En este apartado se expone, en primer lugar, qué es la planificación estratégica a través de las definiciones aportadas por múltiples autores. Por otro lado, se habla de cómo nació esta disciplina y en qué punto se encuentra hoy.

#### **Qué es la planificación estratégica.**

La planificación estratégica no es una actividad exclusiva de una empresa o sector, aunque es algo que toda empresa debería plantearse y reflexionar sobre ello. Los autores Solanas y Sabaté (2008) hacen hincapié en diferenciar los conceptos de planificación estratégica y planificación de cuentas:

- Planificación estratégica: método que emplean las empresas para su propio desarrollo. Como empresa que es, una agencia de publicidad puede aplicar esta metodología para conseguir sus propios objetivos empresariales.
- Planificación de cuentas: las agencias de publicidad la aplican como método de trabajo para el desarrollo de la publicidad de sus clientes.

En tanto que las dos disciplinas son procesos de planificación, utilizan procesos similares. (p. 195)

Ambos conceptos se utilizan, sin embargo, como sinónimos. En este estudio se habla de planificación estratégica centrada en el significado que esta adquiere en el sector publicitario.

Todas las definiciones de planificación estratégica revisadas coinciden en que es una disciplina que establece unos objetivos de comunicación, y marca qué acciones son necesarias para alcanzarlos, utilizando para ello su conocimiento sobre el mercado y el consumidor, siempre con el fin de conseguir una mayor eficacia.

La planificación estratégica da dirección y alinea a la empresa en relación con su entorno para poder competir en él y tener formas de respuesta. Es un proceso en el que la firma establece los objetivos y las acciones que son necesarias para llegar a los mismos, haciendo además un seguimiento del proceso y el resultado (Hassan, 2010).

La importancia del conocimiento del consumidor está presente en las definiciones de muchos de los autores. Se considera que el *planner* emplea su conocimiento del consumidor y del mercado para guiar y facilitar el proceso de creación de las campañas, con el fin de controlar la calidad del resultado. “La planificación estratégica ayuda a hacer mejor publicidad (o comunicación) aportando una comprensión holística de marcas y consumidores, y formas en las que pueden conectar” (Grant et al., 2003, p. 462). Osler (2003) expone que la planificación estratégica asegura que la estrategia de una marca se desarrolla correctamente en la publicidad.

Según Steel (2000), la planificación introduce al consumidor en el proceso de desarrollo de la campaña. Staveley (1999) considera que la planificación estratégica se centra inicialmente en la estrategia de publicidad y después en el desarrollo de las campañas partiendo del conocimiento profundo de los consumidores (García, 2009). Otros autores, expresan que la planificación tiene el reto de ayudar a crear ideas para la comunicación y generar nuevas experiencias para los consumidores (Southgate, 2003).

La *Account Planning Group*, habla de *insights*, y dice que esta disciplina es “la aplicación de un pensamiento disciplinado y estratégico, basado en los *insights* del *target*, que tiene un impacto demostrable en la calidad y eficacia de la comunicación de una marca” (Zambardino y Goodfellow, 2003, p. 426). West y Ford (2001) también hablan de *insights* y dicen que la planificación es el proceso de extraer dichos *insights* de los consumidores a través de la investigación para que se puedan utilizar durante el desarrollo creativo y en las estrategias de comunicación de las marcas (García, 2009).

Parece difícil abarcar todo lo que implica la planificación estratégica, pues conlleva desde la investigación de lo que ofrece el cliente y el mercado en el que se encuentra, hasta aplicar la inteligencia y los *insights* para planificar una campaña, pasando por hacer el *briefing* a departamentos de cuentas, creatividad y medios, colaborar con dichos equipos para que el resultado sea creativo y diferente, y terminando por el seguimiento y evaluación de los resultados para ver si ha sido efectivo (Crosier y Pickton, 2003).

La siguiente pregunta a la que se quiere dar respuesta es, ¿cómo nació esta disciplina? ¿por qué? y ¿en qué contexto?

### **El origen de la planificación estratégica.**

Mayorga (2016) habla de tres etapas de la publicidad que son fundamentales para entender cómo surge la necesidad de lo que hoy entendemos como planificación estratégica:

- Publicidad clásica: producto y funcionalidad. Esta etapa se caracteriza, como se ha visto también al principio de este estudio, por una mejora del nivel de vida de los ciudadanos y su poder adquisitivo en la primera mitad del siglo XX. Los hábitos y tendencias de consumo giran en torno a los medios de comunicación masivos como la prensa, la radio y la televisión. El producto es el protagonista del mercado, y sus funcionalidades y ventajas son el motor de compra frente a la competencia. Empiezan a surgir las grandes agencias clásicas de publicidad.
- Identidad de marca: intangibles e interacción en la comunicación. En 1960 se empieza a saturar el mercado y en torno a 1970 los consumidores son más complejos y toman decisiones más estudiadas. Esto supone que las corporaciones tengan que hacer un cambio en su gestión y centrarse en conocer mejor a los consumidores, sus gustos, necesidades y preferencias. Se empieza a trabajar con intangibles asociados a las marcas y se comienza a hablar de imagen de marca.
- Gestión estratégica de marca: la búsqueda de experiencias y conexiones relevantes. Hacia 1980 hay un cambio brusco en el consumo debido al colapso de productos en el mercado y la saturación que sufren ya los consumidores. En 1990 surge el *brand management*, pues es imprescindible que las marcas lleven a cabo una gestión estratégica. Se enfrentan a públicos que buscan conectar con las marcas que les resulten relevantes y les ofrezcan experiencias. En el siglo XXI con internet, los usuarios ya están formados e informados y rechazan la publicidad intrusiva.

Visto esto, el presente apartado trata la situación que se da a partir de la segunda etapa identificada por Mayorga (2016). Los nuevos retos que se les presentaban a las agencias en los años 60 fueron el detonante del nacimiento de los *planner*, con el fin de darle solución (Baskin y Pickton, 2003). En esta época hubo una creciente cantidad de información, los clientes cada vez sabían más sobre el negocio y presionaban a las agencias para demostrar el valor del trabajo creativo (Zambardino y Goodfellow, 2003). Se empezaba a demandar una investigación más sofisticada (Baskin y Pickton, 2003). Sánchez (2014) identifica dos

detonantes del nacimiento de la planificación estratégica. El primero, la madurez del mercado, marcada por el auge del consumo como consecuencia de los cambios sociales y culturales. Empezaba a ser imprescindible entender a los consumidores en medio de la cantidad de opciones de comunicación que comenzaban a surgir. El segundo detonante fue la madurez de la propia profesión publicitaria, en la que era importante tener un sistema de trabajo que permitiese evaluar la eficacia de la publicidad. Solanas y Sabaté (2008) exponen que entre los años 1945 y 1975 surgió la necesidad de sistematizar el pensamiento estratégico de la publicidad, con el fin de conseguir una mayor eficacia en un mercado cada vez más competitivo y con unos consumidores más exigentes. Se requiere una fase estratégica en el proceso de creación de las campañas que ayude a analizar, mejorar la información y trasladarla al equipo creativo.

Antes de empezar a hablar de planificación estratégica como tal, la tarea de estrategia ya se desarrollaba, aunque no se le diese ese nombre (Soler, 1993), y algunos profesionales ya empezaron a ejercer como *planner* aunque no eran conscientes de ello o no recibían ese cargo, algunos de ellos: James Webb Young, Rosser Reeves, David Ogilvy o Bill Bernbach (García, 2009). Bernbach y Ogilvy ya utilizaban términos que ahora son reconocibles en planificación. Ogilvy en 1985 hablaba de lo imposible de hacer una publicidad efectiva a no ser que se entendiese el producto y a los consumidores, integrando este conocimiento en el desarrollo creativo (Hackley, 2003). Ya en los años 50 se perfeccionaron las estrategias de comunicación y los estudios sobre el consumidor y sus motivaciones (Soler, 1993). En los 60 se empleaban algunas herramientas utilizadas hoy en planificación. Aunque como se verá a continuación la planificación estratégica ha supuesto una evolución en el pensamiento de la publicidad, es interesante tener en cuenta que antes de la implantación de los departamentos de planificación en las agencias, ya se daba publicidad eficaz y creativa (Solanas y Sabaté, 2008).

Un tiempo después, nacieron en Inglaterra el rol y término de *Account Planning*, así como los primeros departamentos formales de planificación (Zambardino y Goodfellow, 2003). Las

primeras apariciones del nombre *Account Planning* vinieron de la mano de Stephen King y Boase Massimi Pollit, pues antes de 1981 no aparece el concepto en ningún momento (Soler,1993).

En 1964, Londres, Stephen King trabajaba en la agencia J. Walter Thompson (JWT), y empezó a observar que había una gran cantidad de datos que necesitaban de una persona capaz de cuantificarlos y resolver cuestiones tanto estratégicas como creativas. Era necesario un investigador que pudiese trabajar con el equipo de cuentas para asegurar que, en medio de tanta información, la más relevante se tenía en cuenta durante el proceso (García, 2009). King creía que las bases de datos debían ser utilizadas de forma estratégica, con el fin de cambiar la forma de competir en el mercado y hacer más fuerte la relación de las marcas con los consumidores, para enfrentarse a las nuevas amenazas que se presentaban y crear nuevos productos. Esta tarea de integrar las herramientas de comunicación debía ser una función que desempeñasen los *planner* porque implicaba una visión estratégica (Zambardino y Goodfellow, 2003). King consideraba que el método de trabajo debía estar más basado en la ciencia que en la intuición, en busca de mejorar la comunicación, hacer más trascendente la estrategia y conseguir una publicidad más eficaz (García, 2009). Apostaba por un acercamiento más intelectual y sistemático, en el que se analizase la marca, que persiguiese objetivos y que generase campañas no solo más creativas si no, nuevamente, más eficaces (Baskin y Pickton, 2003). Así, en JWT fusionaron el departamento de *marketing* con el de medios e investigación y lo llaman *Account Planning* (Hackley, C,2003). El objetivo de King era que las campañas que se trabajaban en la agencia estuviesen centradas en el consumidor (Ayestarán et al., 2012).

King, junto con otros compañeros de su agencia, desarrollaron el T-Plan (*Target Plan* o Plan Diana). Este momento se considera clave para el establecimiento de la planificación de cuentas, pues supone “la primera herramienta estructurada del pensamiento estratégico publicitario” que consistía en considerar al consumidor como centro de la actividad publicitaria y que surge como respuesta a las estrategias que estaban elaborando algunos anunciantes,

con la intención de que las agencias pudiesen dar también sus propias recomendaciones (Solanas y Sabaté, 2008, p.208). El T-Plan se centraba en mejorar la definición del *target* y en la importancia de considerar la publicidad en términos de respuesta, en vez de en términos de mensaje o input (Jones, 1999).

Poco tiempo después alrededor de 1968, Stanley Pollitt en la agencia Boase Massimi Pollitt (BMP), empezó a hacer reflexiones similares a las de Stephen King. Las agencias no estaban siendo capaces de ponerse al día con los cambios sociales que estaban afectando al mercado (Barry et al., 1987). El departamento de cuentas no estaba usando bien la información que tenía sobre el consumidor y era necesario un nuevo perfil que pudiese enriquecer el proceso de investigación (Baskin y Pickton, 2003). Ese nuevo investigador, según Pollitt, debía tener en cuenta los cambios que se estaban produciendo en el mensaje para poder acercarse a los problemas de los consumidores (Hackley, 2003). Debía tener más contacto con el público objetivo, porque cambiaba con mucha rapidez y era necesario que ese perfil tuviese un rol más activo en el proceso creativo y junto al departamento de cuentas, ya que estos últimos no debían ser los responsables de decidir qué datos se debían o no investigar (Barry et al., 1987). El *planner* debía ser un perfil clave de cara a la resolución de problemas en la publicidad (García, 2009). A diferencia de King, Pollitt optó por designar a un nuevo responsable de investigación que llamó planificador, con el fin de que fuese un nexo entre el departamento de cuentas y el creativo y averiguase más datos sobre el consumidor (Ayestarán et al., 2012).

El modelo puesto en práctica por Pollitt resultó tener más ventajas que el de King, pues era más económico y permitía una aplicación progresiva ya que las agencias incorporaban a su primer *planner* para trabajar en las cuentas y proyectos más importantes y progresivamente su utilidad se iba evidenciando. En el caso de King, parecía más costoso y menos efectivo juntar a tres perfiles tan diferentes sin definir exactamente la mejor forma de colaborar entre ellos (Álvarez, 2012). En cualquier caso, tanto King como Pollitt buscaban hacer frente a todos esos nuevos datos sobre consumidores que empezaban a aparecer y para poder hacer de la

planificación estratégica una disciplina más profesional (García, 2009). Ambos profesionales compartían el deseo de reorganizar los departamentos de *marketing*, medios e investigación (Baskin y Pickton, 2003). La forma de enfocar la investigación fue uno de los cambios principales que se dieron en el origen de la planificación estratégica: la investigación pasó de ser entendida como una necesidad externa sobre todo de cara al anunciante y para trabajos puntuales, a ser entendida como una necesidad interna de la agencia, un trabajo constante y necesario para conseguir una mejor eficacia en las campañas (Sánchez, 2014).

Entre los años 70 y 80 la planificación creció rápido, debido a factores como: que los clientes querían una publicidad más sofisticada, la creciente necesidad de las marcas de diferenciarse de una forma menos racional, y que el contexto del consumidor estaba cambiando y con él la forma de relacionarse con las marcas y la publicidad (Zambardino y Goodfellow, 2003). En estos años, los clientes también se reestructuraron y empezaron a tener sus propios departamentos de *marketing* e investigación, dejando de depender tanto a este respecto de las agencias, que hasta ese momento habían sido las pioneras en la investigación de mercados (Baskin, 2001).

Dada la expansión de la planificación estratégica en Reino Unido en torno a los años 70, en 1979 se creó la primera asociación profesional de planificadores estratégicos: *Account Planning Group UK (APG UK)* (Castelló, 2019).

En los años 80, Jay Chiat, admirador de la publicidad de Reino Unido, importó la publicidad a Estados Unidos, pues entendió que el *planning* era una muy buena herramienta para ganar clientes (Álvarez, 2012). El éxito de Chiat dio la alarma a otras agencias (Hackley, 2003) y supuso un punto de inflexión para que la planificación estratégica se extendiese a más países (Ayestarán et al., 2012). La implementación de la planificación en otros países se ha visto influida por factores como el tamaño de las agencias o el tipo de cuentas. La aparición del departamento de planificación estratégica ha sido más común en grandes agencias. Además, ha habido y sigue habiendo diferencias sobre el nombre o las responsabilidades. Algunos

afirman que un *planner* es lo mismo que un investigador, en otros casos los investigadores no terminan de tener una responsabilidad estratégica, e incluso hay casos en los que el departamento de cuentas ha interpretado los datos y decidido cómo se incorporaban a la estrategia creativa (Hackley, 2003).

En definitiva, la planificación estratégica apareció como solución a varios problemas que se presentaban en la industria. Las agencias reconocieron que los departamentos creativos y de medios necesitaban un conocimiento del mercado basado en fundamentos más sólidos (Osler, 2003). Los clientes demandaban una serie de habilidades que nadie tenía en la agencia (Zambardino y Goodfellow, 2003) y era necesario integrar los *insights* en el desarrollo creativo, manejar conflictos internos en el equipo y dar credibilidad a la publicidad y la forma en que se trabajaba. Eran necesario datos más creíbles que apoyasen los *claims* (Hackley, 2003).

### **La planificación estratégica en España.**

La planificación estratégica se fue extendiendo por más países en la década de 1990, entre ellos España, donde en 2006 nace la *Account Planning Group Spain (APG Spain)* (Castelló, 2019).

García (2009) explica que la figura del *planner* no empezó a ser conocida en España hasta treinta años después de que apareciese en Estados Unidos. Se cree que el término Planificador Estratégico nació alrededor de 1992, pero no ha sido posible determinar el momento exacto en el que empezó a utilizarse. Entre 1990 y 1994 la publicidad en España atravesó una crisis en la que la figura del *planner* apareció como herramienta necesaria en el desarrollo de una publicidad eficaz. La crisis vino como una consecuencia a cómo las empresas estaban trabajando, pues vendían creatividad en lugar de estrategia, lo que a veces suponía una baja eficacia de las campañas. Ante esta situación, se apostó por el perfil del *planner* para asegurar que las campañas se empezasen a trabajar desde una perspectiva más estratégica y vendérselo así a los clientes.

Los *planner* españoles reconocen que su labor más importante es el análisis, pensar y crear a partir de la investigación que realizan ya sea llevada a cabo por ellos mismos o mediante subcontratación, con el fin de hacer una comunicación relevante y distinta mejorando la creatividad. Los propios profesionales del sector reconocen que “su trabajo sería más eficaz si tuvieran más tiempo y más recursos en los procesos” (Sánchez, 2014, p.143). Además, los *planner* se enfrentan hoy a un panorama más amplio y complejo debido a toda la información que obtienen mediante el entorno digital (Sánchez, 2014).

### **La planificación estratégica hoy.**

Aunque parece claro que una organización se puede beneficiar de un sistema con una disciplina más sólida que le permita hacer una creatividad efectiva (Baskin y Pickton, 2003), la planificación tiene hoy muchos problemas, entre ellos, la confusión sobre las funciones que debe desempeñar este perfil (Hackley, 2003) y que por lo tanto no hace fácil su implementación en las empresas.

En torno al año 2000, a nivel general en todos los países, los *planner* no estaban integrados de la forma que deberían en las agencias. Eran dos o tres personas para toda una agencia, lo que hacía difícil que conociesen las cuentas y tuviesen un contacto diario con los demás departamentos, y aún hoy se puede seguir viendo esto en las agencias (Baskin y Pickton, 2003).

Dependiendo de la zona también se pueden ver diferencias. La planificación no se ha consolidado de la misma forma en todos los países a raíz de la crisis que sufrió entre los años noventa y 2000 (García, 2009). En Europa, la planificación se ha desarrollado menos que en Estados Unidos (Grant et al., 2003). En el caso de España, la planificación estratégica no está lo suficientemente extendida y los *planner* se encuentran muchas veces en los departamentos de cuentas (García, 2009).

Uno de los problemas a los que se enfrenta la planificación es que está muy ligada a la investigación y no siempre se trabaja de forma adecuada o se valora positivamente por otros

departamentos. Según Hackley (2003), la idea que se tiene hoy de investigación no tiene lugar en el desarrollo creativo porque se ve como una mera recopilación de datos en vez de interpretación de estos y algunos consideran que limita la creatividad en vez de potenciarla. Grant et al. (2003) expresan que parece que se ha convertido en:

Un ejercicio aburrido, del que se extraen datos evidentes sin una visión original ni creativa del mercado y de las opciones estratégicas de la marca. Los creativos utilizan sus ideas e ignoran esta información porque no les sirve y no están involucrados en el proceso de planificación. (p. 463)

Mercedes Padrino (*Larga vida al “arte” de la planificación*, 2019), *Chief Strategy Officer* de Mindshare Spain, habla de la importancia de la figura del *planner* frente a la gran cantidad de datos que se pueden extraer hoy y que hacen más compleja la labor de la planificación, pues los *planner* deben ser capaces de seleccionar y cribar la información, aportando matices, más allá que los meros datos. Sostiene que “una forma creativa de definir las audiencias, un enfoque riguroso para aprobar y validar cualquier suposición, y la colaboración profunda con los especialistas de la plataforma o el canal, garantizarán que el arte de la planificación siga vivo” (p.53).

Según Hackley (2003), la planificación sigue siendo una idea con mucha fuerza, y deja ver la importancia de añadir valor a las marcas, entender a los consumidores y atraer y reafirmar clientes, profesionalizando la publicidad y utilizando una metodología fiable. La planificación permite que la agencia aporte su experiencia y conocimiento sobre los consumidores, y no sea solo un espejo de la estrategia de *marketing* del cliente (Jones, 1999).

Deshpande (*At 50, is strategy old enough to stand on its own feet?*, 2018) va un paso más allá en la reflexión sobre el futuro del *planning*, sosteniendo que la planificación debería empezar a venderse como un producto independiente, desvinculado de la creatividad, teniendo así la capacidad de competir con la consultoría.

### **2.2.2 El *planner***

En el siguiente apartado, se hace una revisión sobre cuál es el papel del *planner* dentro de la agencia y se observa la relación que tiene el *planner* con respecto a otros departamentos, con los clientes y cómo afecta todo esto a la eficacia de las campañas.

#### **Qué es un *planner***

En primer lugar, se ha hecho una revisión de qué consideran algunos autores que es un *planner*. Según Baskin y Pickton (2003), el *planner* es la voz del consumidor, un eje de la estrategia, catalizador de la creatividad y confidente del cliente. Hackley (2003) coincide también con que es “la voz del consumidor” dentro de la agencia, como lo denominó Pollit en su momento, experto interpretando datos cualitativos sobre dicho consumidor. El *planner* puede llegar a ser un potente diferenciador entre las agencias.

El *planner* es responsable de la comunicación global de la marca y considera al consumidor como centro de la planificación que utiliza los canales más idóneos donde se encuentra el público objetivo (Ayestarán et al., 2012). Según Soler (1993):

El *planner* en una agencia de publicidad es el estratega, la persona que a partir de la investigación- pautas y conductas del consumidor, el *marketing* del producto, potencial ofrecido por la marca – elabora la estrategia de comunicación. Representa al consumidor en todas las actitudes de la agencia, y su verdadero objetivo es la dirección del esfuerzo creativo. (p.11)

El *planner* es un miembro completamente integrado en el equipo de la cuenta, que asegura un conocimiento del consumidor y sus actitudes y reacciones y lo lleva a cada paso del desarrollo de la publicidad, llevando la perspectiva del consumidor al desarrollo estratégico creativo, pretest y *tracking* del progreso de la marca (D'Souza, 1986). Un *planner* debe poner al consumidor en el centro y ayudar al resto del equipo a que se le tenga en cuenta durante todo el proceso de creación de la campaña (O'Malley, 1999, citado en Jones, 1999). Así, el *planner* ayuda a conseguir una publicidad más eficaz (García, 2009). Soler (1993) respalda

también esto, afirmando que el único propósito de la planificación estratégica es “permitir que una compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sobre sus competidores que pueda mantener” (p.12).

El *planner* debe procesar y sintetizar la información, definir el problema del cliente, inspirar a los creativos y crear campañas eficaces. Debe tener capacidad de anticipación y previsión a la hora de analizar las fases del proceso de comunicación. Debe cuestionarse cosas constantemente para encontrar soluciones nuevas para crear estrategias adecuadas a las marcas.

Es un especialista en la elaboración y puesta en marcha de una estrategia. Es el representante del consumidor en la agencia y lo hace en todas las fases del proceso de creación de una estrategia de comunicación, ya que interviene en el desarrollo estratégico y en la orientación del proceso creativo. Este hecho determina que su figura garantice una comunicación eficaz y relevante basada en los datos de la investigación transformados en *insights* que van más allá de lo evidente. (Ayestarán et al., 2012, p.145)

Baskin (2001) habla de las características ideales que se le atribuyen a un *planner*: se espera que sea una persona curiosa, hábil para conceptualizar y pensar de forma estratégica, ser capaz de extraer conclusiones de números, tener una orientación publicitaria, ser capaz de trabajar en equipo y con mucha personalidad. Según BBDO, un *planner* tiene que ser una persona inquisitiva, curiosa, metódica, inspiradora, que estimule la creatividad, imaginativo y que pueda procesar con pensamiento lateral.

### **Las funciones del *planner***

Como se puede ver en estas definiciones, la función fundamental del *planner* reside en conocer al consumidor y trasladar ese conocimiento a los demás departamentos de la agencia. Debe entender al consumidor, sacar *insights* y generar mensajes relevantes que

conecten y sean diferenciadores. El cliente dice: mi producto. El creativo dice: mi anuncio. El *planner* dice: mi consumidor (D'Souza, 1986).

Los propios *planner* lo ven así, pues consideran que de las tareas que desempeñan, las primeras por las que se les debería evaluar están relacionadas con el consumidor: recuerdo del mensaje, la marca o la intención de compra. Consideran que una de sus principales funciones es generar *insights* de calidad para el equipo creativo (Hackley y Morrison, 2003). Coincide con esto García (2009), diciendo que conocer al consumidor es la tarea más importante entre las funciones del *planner*. Es importante que los *planner* nunca pierdan de vista las motivaciones de los consumidores que generan la oferta para que en la comunicación se de una solución a una necesidad del consumidor (Osler, 2003).

Son muchos los autores que coinciden también en que una de las principales labores del *planner* es conseguir que las soluciones de comunicación sean eficaces (Castelló y Pino, 2019). En un entorno como el actual donde las agencias y los anunciantes están en una búsqueda constante de la eficacia, el papel del *planner* se vuelve fundamental pues pueden poner sobre la mesa ese conocimiento de los consumidores que ayude a este fin (Sánchez, 2010). En mano de esos profesionales está que la publicidad sea relevante, motivadora y efectiva. Son el primer contacto de la agencia con el mundo exterior (Hackley y Morrison, 2003). Los conocimientos de los *planner* son fundamentales para conseguir una publicidad eficaz (Núñez et al., 2011).

Según Hackley (2003), los *planner* llevan la investigación cualitativa en una dirección que pueda ser relevante para el consumidor, son responsables de interpretar los datos, destilar *insights* e incorporarlos en la estrategia y el *briefing* creativo. Los *planner* utilizan herramientas como *focus groups* o entrevistas para estar cerca de sus objetos de estudio, y poder observar sus gustos y preferencias. Deben darle cara a un montón de datos demográficos y psicográficos que el cliente y la agencia aportan (Barry et al., 1987). Gracias a este análisis de datos, el *planner* es capaz de analizar y comprender la marca y su entorno (Baskin y

Pickton, 2003). Marina Specht (*Los medios propios son la asignatura pendiente*, 2019), CEO *McCann Worldgroup & MRM Spain*, hace una afirmación interesante que se puede aplicar a la importancia de los datos en el trabajo de los *planner*:

La intuición y la empatía, que carecen de explicación científica, siempre van a jugar un papel fundamental en nuestra profesión. Eso sí, el data permite reducir los niveles de riesgo y trabajar sobre *insight* más reales para acertar más. Pero quiero creer que data y creatividad siempre van a ir de la mano. (p.16)

El rol de los *planner* también pasa por mantener la coherencia de la estrategia en todo el mensaje publicitario (Hackley, 2003). Deben conocer el negocio del cliente: cultura corporativa, valores... y son fundamentales para desarrollar la estrategia de negocio. Además, también tienen responsabilidad sobre los resultados de la agencia (Hackley y Morrison, 2003) y su labor ayuda a agilizar el trabajo de los equipos implicados (Núñez et al., 2011).

Baskin y Pickton (2003) hablan de cuatro etapas en las tareas del *planner*:

1. Desarrollo de la estrategia: estudiar el *briefing* del cliente, analizar los datos, poner en marcha la investigación, desarrollar un *insight* entre la relación del consumidor con la marca y definir la estrategia.
2. Desarrollo de la creatividad: escribir el *briefing* creativo, evaluar las ideas creativas y discutir sus implicaciones con el equipo creativo.
3. Aprobación: trabajar con cuentas en conseguir la aprobación de cliente.
4. Post- campaña: hacer el seguimiento y evaluación.

En línea con lo anterior, Sánchez (2014) define tres fases del desarrollo de una campaña en la que el *planner* debe estar implicado:

- Investigación en la etapa de planificación: es la fase en la que se puede contribuir en mayor medida a la eficacia de la campaña, pues este tipo de información inicial sobre el entorno, el mercado y el consumidor ayuda a guiar y estimular el proceso creativo.

- Investigación durante el desarrollo de la campaña: el *planner* puede testar el material y extraer *insights* de la información que obtiene del público.
- Investigación en la implementación y medición de resultados: es importante medir el recuerdo y conocimiento de la marca una vez la campaña ha salido a la luz.

Soler (1993) también hace una aportación similar, comentando que el *planner* debe estar especialmente presente en las tres primeras etapas del proceso:

- Recibir la información del *briefing*.
- Evaluar el *contrabriefing*: revisar y analizar la información, aportar y comentar.
- Elaborar la estrategia.
- Presentar las ideas y los materiales.
- Presentar las piezas originales.
- Analizar resultados: corregir y recoger datos para próximos trabajos.

Como se ha visto en muchas de las afirmaciones anteriores, otra de las funciones principales de los *planner* es trabajar en equipo junto con el departamento de cuentas y creatividad. El *planner* recibe *feedback* tanto del departamento de cuentas, del cliente y del departamento creativo (Hackley y Morrison, 2003).

En lo que se refiere a la relación con el cliente, el papel del *planner* es aconsejarle sobre cómo el entorno del consumidor afecta a su negocio y qué cambios puede hacer para tener éxito, repercutiendo en el balance positivo de estos (Hackley y Morrison, 2003). Para el *planner*, es muy importante conocer la estrategia de la marca (Osler, 2003) aunque en algunos casos, los clientes no terminan de ver a los *planner* como un eje estratégico y quieren tener el control sobre todo el desarrollo de la estrategia. El *planner* debería ser el vínculo entre el cliente y la audiencia (Grant et al., 2003).

En cuanto a cómo trabajan conjuntamente *planner* y cuentas, ahora es posible verlos juntos en las reuniones con clientes, mientras que antes su función era de puertas para dentro, aunque también es cierto que en algunas agencias la función del *planner* recae sobre un miembro del mismo equipo de cuentas (Grant et al., 2003). Solanas y Sabaté (2008) hablan

del debate profesional sobre si las labores estratégicas debe realizarlas un perfil o departamento independiente dentro de la agencia, si se debe encargar el director de cuentas o si lo importante es elaborar estrategias independientemente de quién lo haga.

Sobre la relación de los *planner* con el equipo creativo, el papel del *planner* es llevarles la voz del consumidor durante la creación de la campaña, y asegurarse de que no pierden el contacto con lo que pasa fuera. Los creativos pueden tener una actualización constante de los consumidores gracias a los *planner* (Barry et al., 1987). La colaboración del *planner* con el equipo creativo es esencial para dar el punto de vista del consumidor durante todas las etapas del proceso creativo. “La planificación estratégica muestra la importancia de llegar a comprender en profundidad al consumidor mediante la recopilación de datos, pero, sobre todo, mediante la interpretación, el análisis y la transformación de esa información en conocimiento útil para el equipo creativo” (Sánchez y del Río, 2011, p. 400). La aparición del *planner* es un intento deliberado de las agencias de ayudar a los equipos creativos con la difícil tarea de identificar *insights* (O’Malley, 1999, citado en Jones, 1999).

En muchos casos, se considera que lo más importante en el desarrollo de una campaña son las ideas creativas, y no tanto los *insight* de consumidores, pero sería muy beneficioso poder integrar los *insights* en el proceso para que el equipo creativo pueda usarlos, pues son una plataforma fundamental para su trabajo (Hackley, 2003). Un buen *planner* cercano a la marca, le da más oportunidad de éxito a las soluciones creativas, ya que los *planner* siguen siendo “catalizadores de la creatividad y moderadores de ideas” (Grant et al., 2003, p. 470).

La creatividad y la investigación se han visto enfrentadas a menudo, pues la creatividad se basa en la intuición, la imaginación y la improvisación, mientras que la investigación está relacionada con la ciencia y se toma más en serio. En general es más tranquilizador tomar decisiones basadas en números, pero como comenta Solana (2010) “El *marketing* se cree ciencia, pero no lo es. La creatividad se cree arte, pero no lo es” (p.23). Algunos autores como Debans (2004) consideran que los creativos espectacularizan la creatividad y esto puede

ocurrir porque los planificadores no han realizado bien sus funciones, pues si la planificación fuese “analítica, estratégica y táctica” no necesitaría de tantos excesos por parte del equipo creativo (Barahona, 2016). Soler (1993) considera incluso que la figura del *planner* debería tener un estatus superior al del creativo, ya que la estrategia debe marcar el concepto de la creatividad.

Es necesario que la investigación y la creatividad vayan de la mano porque cuando un equipo creativo tiene una imagen clara del *target*, un conocimiento en profundidad de su comportamiento, la publicidad que generen será más eficaz (Barry et al., 1987). El *planner* tiene

que conseguir que la investigación sea capaz de establecer un diálogo entre el equipo creativo y los consumidores. “El planificador debe tener una visión positiva y saber reaccionar ante las ideas que al final el creativo decide porque, en ocasiones, éste sabe encontrar la forma exacta de expresar la idea principal, mejor que los planificadores” (Sánchez y del Río, 2011). Según Solana (2010) la creatividad es también un componente estratégico en tanto que le da alcance y difusión a una pieza publicitaria. Es interesante que el director creativo participe en la estrategia desde el principio, aportando su visión, y orientar el equipo creativo cuando presente la campaña. Solanas y Sabaté (2008) afirman que “Las agencias más creativas del mundo son las que tienen los departamentos de planificación más brillantes. Y los planificadores no sirven para nada en ninguna agencia si no hay creativos perspicaces” (p.237). Con esta afirmación, dejan ver que la colaboración y el trabajo en equipo entre ambos departamentos y profesionales es fundamental para un resultado eficaz.

El objetivo principal de la investigación estratégica que lidera el *planner* es entender mejor la forma en que piensan, sienten y se comportan los consumidores, empleando esas observaciones y descubrimientos como estímulo del proceso creativo, ya que proporcionan información relevante que ayuda a definir y comprender el problema de comunicación y a descubrir *insights* del destinatario. (Castelló, 2019, p.31)

Sánchez (2019) recoge seis funciones del *planner* identificadas por Héctor Saracho:

- Recolección: tener interés y transversalidad de ciertos conocimientos mínimos (economía, ciencia, cultura popular, psicología...)
- Investigación: debe ser capaz de comprender, gestionar y liderar diversas técnicas de investigación.
- Modelización: debe ser capaz de integrar datos de consumidor, mercado y financieros.
- Síntesis y definición: tener la capacidad de sintetizar toda la información manejada en un planteamiento estratégico.
- Inspiración: plantear la estrategia de forma inspiradora para el equipo creativo.
- Comunicación: comunicar de forma clara y convincente.

Soler (1993) aporta también varias funciones que considera que tiene el *planner*:

- Conocer el producto y el mercado en profundidad.
- Es quien más sabe del consumidor, sus deseos, necesidades y motivaciones.
- Debe sacar partido de una investigación (si no, pedirla o recomendarla).
- Discute el *contrabriefing* con el cliente y tiene vía directa con el.

La Tabla 2, reúne las funciones del *planner* según la Asociación de Planificadores Estratégicos de Reino Unido recogidas por Baskin (2001).

**Tabla 2. Funciones del planner.**

- Investigador de mercados.
- Analista de datos: tanto del mercado como de la competencia, producto y consumidor.
- Moderador de grupos cualitativos.
- Centro de información: debe saber dónde encontrar las fuentes necesarias para investigar.
- Poli malo: ayuda a conservar la relación del departamento de cuentas con el cliente a la hora de dar malas noticias, siempre en base a hechos objetivos y de forma constructiva.
- Consultor en el desarrollo de nuevos productos.
- Moderador de *brainstorming*.
- La voz del consumidor.
- Adivino: genera conocimiento a partir de las nuevas tendencias de mercado y anticipa movimientos sociales.
- Planificador de medios y comunicación.
- Pensador estratégico: identifica problemas clave y determina la mejor comunicación para el público objetivo.
- Redactor del *briefing* creativo.
- Pensador polémico: debe intentar llegar al fondo de los comportamientos de las personas.
- Antropólogo: que sepa diferenciar las modas pasajeras de las tendencias culturales.
- Descubridor de *insights*.
- Utiliza el conocimiento: filtra las cosas, las piensa de nuevo para ayudar a conseguir mejores ideas.

**Fuente:** elaboración propia a partir de los datos recogidos en Baskin (2001).

## **El *briefing* creativo.**

Tras recibir el *briefing* por parte del cliente e investigar lo que el *planner* considere necesario para completarlo, es necesario que traslade ese conocimiento al equipo creativo. Para poder hacerlo, el *planner*, junto al responsable de cuentas, se encarga de redactar el *briefing* creativo que, como se ha visto anteriormente, se encuentra entre una de sus labores principales. Se le da especial importancia en este estudio porque este documento es el que recoge los *insights* que ha extraído el *planner* y los pone a disposición del departamento creativo para guiar su trabajo de la forma más eficaz posible. “El *brief* creativo es el documento que contiene la información estratégica que una agencia utiliza como guía para desarrollar la creatividad en comunicación persuasiva” (Castelló y Pino, 2019).

Es necesario que el *briefing* recoja qué se quiere hacer, a quién se dirige y qué mensaje se quiere dejar en la memoria de los consumidores. “Los creativos publicitarios son comunicadores. Y, por esto, han de saber qué tienen que comunicar” (Moliné, 1999, p.53). “El *brief* creativo es la principal aportación tangible del *planner* dentro del proceso creativo, tiene que ayudar a los creativos a comprender el qué, sin tener que pasar por todo el proceso de investigación y análisis” (Ayestarán et al., 2012, p. 165). Mediavilla, afirma que el *briefing* es el momento más delicado del proceso, pues debe interpretar toda la información de una forma original que plantee al equipo creativo un problema interesante a resolver (Sánchez, 2019, p. 83). Berverley (2020) añade que un *briefing* no solo debe ser inspirador, si no también simple.

D’Souza (1986), considera que un *briefing* creativo debe resumir el proceso de investigación del *planner* que indica la dirección hacia la que va la marca, estimular a los creativos y aclarar qué hay que decir para que el equipo creativo sepa el cómo. El *brief* creativo debe no solo informar al equipo creativo si no también servirle de inspiración a través de la organización sobre el cliente y los consumidores, con el fin de ayudarles a crear una idea con fuerza (Sánchez y del Río, 2011).

Castelló y Pino (2019) recogen algunos requisitos clave que todo *briefing* creativo debe tener:

- Debe ser una fuente de debate para que el equipo creativo pueda buscar diferentes vías de comunicación.
- Debe responder a qué queremos decir y a quién.
- Es un punto de referencia para todos los implicados, cliente y agencia, sobre los objetivos del trabajo, a quién se va a dirigir y en qué tono se va a hacer.
- Es una forma de control para asegurarse de que el trabajo presentado responde a las necesidades del cliente.
- Debe conseguir un equilibrio entre dar la suficiente información al equipo creativo pero no limitarles. (p.201)

Pero ¿Qué información debe contener un *briefing* creativo? En la Tabla 3 se presenta una plantilla genérica con los contenidos que se pueden esperar en este documento.

**Tabla 3. Plantilla genérica de un *briefing* creativo.**

#### **BACKGROUND y CONTEXTO**

En este apartado se deben responder preguntas sobre:

##### El mercado

- ¿Qué posición ocupa el producto en el mercado? Categoría, precio..
- ¿Qué está ocurriendo en la categoría del producto?
- ¿Cómo es la competencia? ¿Ha realizado movimientos significativos recientemente?

##### El producto

- ¿Cómo es el producto o servicio? ¿Qué tiene de especial?
- ¿Qué puntos fuertes y débiles muestra actualmente?
- ¿En qué momento de su ciclo de vida está?
- ¿Qué acciones de comunicación ha realizado anteriormente? ¿Qué orientación tenían? ¿Supone una amenaza?

##### Generales

- ¿Qué necesidad de negocio ha provocado la necesidad de este trabajo?
- ¿Qué es crucial conocer antes de empezar a trabajar?

## **OBJETIVOS**

¿Qué hay que comunicar? ¿Qué se pretende conseguir con esta campaña o acción? ¿Cuáles son los objetivos en términos de negocio, de imagen...?

## **TARGET, INSIGHT Y BARRERAS**

¿Quiénes son los consumidores a los que se intenta llegar? ¿Sobre qué clase social, sexo y edades debemos actuar? ¿Cómo son, cómo viven, cuáles son sus valores y motivaciones? ¿En qué situación o con qué actitud van a recibir el mensaje? ¿Qué piensan del producto y del fabricante? ¿Cuáles son sus barreras a la hora de comprar? ¿Cuál es su relación con la marca? ¿Qué elemento diferencial le aporta o le puede aportar el producto o servicio? Cómo se busca que la gente responda: prueba de producto, aumento de la fidelidad, incremento de la frecuencia de uso. ¿Qué se pretende que la gente haga, piense o sienta en relación con la marca?

## **MENSAJE**

Sobre el contenido:

¿Cuál es la *USP*? La ventaja del producto respecto a la competencia.

¿Cuál es el beneficio que se ofrece?

¿Por qué se lo va a creer el consumidor? (*Reason To Believe*)

¿Existe algún hecho relevante que apoye el mensaje? (*Reason Why*)

Respecto al tono:

¿Cuál es el carácter de la marca? ¿Qué lenguaje debe hablar?

¿En qué tono se debe conectar con el consumidor?

¿Qué tipo de historias convendría contar? ¿Qué ambientes o situaciones le van más al producto o servicio?

## **MANDATORIES**

¿Hay que darle prioridad a algún elemento concreto? Beneficio, *claim*, producto...

¿Hay algún elemento que no pueda faltar o algo que se deba tener en cuenta?

## **ENTREGABLES**

Detallar una lista del material entregable que se espera para este proyecto: ideas, piezas, detallar cantidad y formatos...

## **TIMING**

Especificar el *deadline* de cada etapa necesaria en el proceso: presentación interna, revisiones, presentación a cliente, producción, entrega a medios...

## **INFORMACIÓN ADICIONAL**

Cualquier otro documento que pueda ayudar o servir de referencia: información sobre la marca, la competencia, visuales de producto...

**Fuente:** elaboración propia en base a los datos recogidos de la Agencia Grey, la APG y

Soler (1993).

## **El *planner* hoy**

El rol del *planner* aún tiene bastantes problemas, aunque, en medio de todo eso, parece que son muchos los autores que tienen clara su importancia de cara a la eficacia de las campañas.

Una de las barreras a las que se enfrentan los *planner* hoy es que en algunos casos se les percibe como una forma de solucionar o compensar una mala creatividad o la dificultad para vender un trabajo a los clientes (Hackley y Morrison, 2003). Hackley (2003) plantea también varios problemas a los que se enfrentan los *planner*. El primero, que en la agencia se percibe la investigación como algo pasivo y existe como un recurso para apoyar decisiones que quizá incluso ya estén tomadas. El segundo, que se cree en algunos casos que el lugar de los *planner* es en la oficina haciendo informes mientras otros hacen el “negocio de verdad”. El tercer problema que detecta este autor es que los *planner* no tienen un oficio definido, no tienen credibilidad porque no se les reconoce como expertos en investigación. En otros casos, también el problema viene de cómo algunos de los propios *planner* desarrollan sus funciones, porque no siempre obtienen resultados válidos o de calidad para el resto del equipo: “Solo he visto un par de prácticas de planificación de tal forma que realmente puedas ver los resultados en la publicidad” (Hackley, 2003, p 236). Lamey comenta otro problema al que se enfrentan los *planner*: la presión del tiempo. En muchos casos se les pide encontrar *insights* rápido, lo que reduce sus posibilidades de poner en marcha diferentes técnicas de investigación que les permitan hacer un buen trabajo, lo que acaba reduciendo la estrategia y el *insight* a un pensamiento inacabado, basado en una búsqueda de Google que, por supuesto, el cliente percibe (apg.org.uk, 2018).

Hackley y Morrison (2003) describen muchos de los beneficios del *planner* para la agencia como: la mejora del trabajo en equipo, la integración dentro de la agencia, la nueva dimensión que permite entender el proceso de hacer publicidad o la mejor relación entre el departamento creativo y el cliente. Es una figura muy importante en cuanto a su aportación en la construcción de valores sociales mediante la creatividad publicitaria (García, 2009). Barry

(1998), describe también los siguientes beneficios: ayudar a encontrar el momento y afinar el foco, mejorar la capacidad de resolución de problemas, impulsar el trabajo en equipo, aprendizaje y compromiso. Pero la mejora de la eficacia quizá sea uno de los más importantes.

La planificación estratégica tiene un importante papel en la eficacia de las campañas (Grant et al, 2003). Ha sido una de las herramientas más efectivas para una publicidad eficaz que lo que se había estado haciendo en investigación (Barry et al., 1987). Por eso parece aún más sorprendente que el papel de los *planner* no esté valorado o no se haya puesto más interés en entender su contribución en la creación de las campañas (Grant et al., 2003). El *planner* es una figura importante para la eficacia, “es la aplicación del pensamiento estratégico a partir de los *insights* del público objetivo, que tiene un impacto significativo en la eficacia de comunicación de *marketing*” (García, 2003, p. 199).

La importancia del éxito en la eficacia reside en la posibilidad de competir en el mercado, convencer al cliente de que se tiene un conocimiento de cómo piensan y responden los consumidores a la publicidad (Gabriel et al., 2006). Cuanta más información tenga la agencia sobre el cliente y el consumidor, más posibilidades tiene de llevar a cabo un buen producto creativo y, por lo tanto, una campaña eficaz que se traduzca en premios tanto de creatividad como de eficacia (Sánchez y del Río, 2011). De ahí, la importancia de contar con un *planner* en el equipo de la cuenta.

Iolanda Casalá, (*Trabajar de manera eficaz implica definir objetivos y medir resultados*, 2019) directora de *Brand Safety & Eficacia* de Ogilvy Barcelona, con respecto a la representación de los *planner* en la industria, comenta que la figura ha ido tomando importancia en los últimos años, aunque hay confusión en cuanto a su misión. Afirma también que, como se ha visto en líneas anteriores, aunque es un título nuevo, la estrategia como tal siempre ha existido, de ahí que genere confusión la falta de unidad sobre sus funciones, aunque una de sus funciones

principales consiste en conocer mejor que nadie al público objetivo. Añade que son una figura demandada en los equipos de *marketing*, pero aún queda mucho por hacer.

### **2.3 *Insight*: conocer al consumidor en publicidad.**

En los apartados anteriores se ha podido ver la importancia de comprender cómo piensan los consumidores, qué les moviliza, qué les preocupa, cuáles son sus necesidades insatisfechas o qué experiencias pasadas pueden estar influyendo en sus decisiones. En definitiva, se ha visto que conocer al consumidor más allá de los meros datos es fundamental para que las marcas puedan conectar con ellos.

Se ha revisado también el papel de los *planner*, encargados de trasladar este conocimiento sobre el consumidor a los diferentes equipos en las agencias a través de una de las principales herramientas de la que disponen, el *insight*, que les permite sintetizar la información y transmitirla para poder trabajar la creatividad con el fin de elaborar mensajes eficaces.

El objetivo de este apartado es profundizar un poco más en el origen del *insight*, hacer una revisión de las diferentes definiciones que han aportado distintos autores y expertos, y delimitar el término diferenciándolo de otros aparentemente similares. Además, se da respuesta a otras preguntas: ¿se pueden clasificar los *insight*?, ¿cuál es la relevancia y el futuro de esta herramienta dentro del sector de la publicidad?

#### **2.3.1 Origen del término.**

El término *insight* proviene de la psicología de finales del siglo XX y tiene su origen en las teorías de la Gestalt (Misiego y Morena, 2015). Dado que uno de los objetivos de este estudio es entender cuándo se empezó a utilizar el término *insight* en la industria de la publicidad y en qué circunstancias, no se pretende profundizar en el uso del término en el campo de la psicología, aunque en el apartado siguiente sí se aportan varias de las definiciones que se

han dado con relación a dicho sector. Por lo tanto, este apartado se centra en cómo el *insight* se empezó a utilizar en las agencias de publicidad.

Algunos profesionales del sector opinan que los *insights* siempre han estado presentes en las agencias, aunque hayan recibido otros nombres antes de que se generalizase el término, pues la publicidad siempre ha intentado conectar con las personas, entendiendo las verdades con las que se identifican en su día a día. A pesar de que muchos coinciden en la dificultad de establecer un momento puntual en el que se empezó a hablar de *insight*, sí hay acuerdo en que el principal origen de su uso en las agencias surgió de la mano de la disciplina del *planning* (Sebastián et al., 2020b). Por ese motivo, este estudio toma de referencia el nacimiento y la evolución de la planificación y el *planner*, que ya se ha visto en el apartado anterior, con el fin de poder ubicar en el tiempo el nacimiento de los *insights* y conocer qué circunstancias dieron lugar a la generalización de su uso.

Un posible origen puede encontrarse en torno a los años 50 en Estados Unidos. El psicólogo Ernest Dichter revolucionó la manera de pensar en publicidad con la investigación motivacional (Fanger, 2012). Esta teoría se deriva del psicoanálisis de Sigmund Freud, que Dichter emplea con un enfoque marketiniano. El principal objetivo de la investigación motivacional era “descubrir las motivaciones ocultas o no reconocidas a través de entrevistas guiadas” (Blackwell et al., 2006, p. 19), aplicando técnicas de psicología general a la conducta del consumidor. Dichter afirmaba que “La investigación motivacional es la rama de la investigación de *marketing* que se ocupa del porqué de las compras”, pues no siempre las cosas son lo que parecen (Moliné, 1999, p. 227). De ahí que se pueda considerar esta teoría como uno de los inicios del *insight*, pues se centraba en esa búsqueda de qué mueve al consumidor, aunque este mismo no sea consciente de ello.

En paralelo, Bill Bernbach fundaba Doyle Dane Bernbach (DDB) en Nueva York, junto a Mac Dane y Ned Doyle (Moliné, 1999). Ya entonces empezaban a hablar de la importancia de los *insights* en el proceso creativo, Bernbach decía que, en el centro de una filosofía creativa

eficaz, estaba la convicción de que nada es tan poderoso como un *insight* en la naturaleza humana, qué mueve a una persona, qué instintos dominan sus acciones, a pesar de que su lenguaje camufle a menudo lo que realmente le motiva (Sabastián et al., 2020).

Pero se considera que la planificación estratégica realmente nació, y con ella la popularización de los *insights*, de la mano de Stephen King, en la agencia J. Walter Thompson (JWT), y Standley Pollit, en Boase Massimi Pollit (BMP) (Ayestarán et al., 2012) en torno a 1960 pues, al igual que ya adelantó Bernbach, pusieron al consumidor en el centro del proceso de comunicación.

Dado que en el apartado 2.1.2 ya se ha hablado del nacimiento y la evolución de la planificación y la figura del *planner*, en este punto se hará foco solamente en el contexto concreto en el que se empezó a hablar de *insights* para conocer el motivo de su aparición y generalización del uso en el sector.

En los años sesenta se plantearon nuevos retos para la industria de la publicidad. El mercado estaba cambiando y las agencias no estaban siendo capaces de seguir el ritmo. Era necesario tener un contacto más directo con los consumidores (Barry et al., 1987).

La industria se encontraba en un contexto en el que surgía la necesidad de diferenciar las marcas de una forma menos racional y se empezó a poner el foco en cómo los consumidores se relacionaban con las marcas y con la publicidad (Zambardino y Goodfellow, 2003). Otros expertos coinciden con esta explicación, pues las marcas se veían ante la necesidad de diferenciarse más allá de los beneficios funcionales. En un contexto de categorías saturadas, las marcas debían distinguirse mediante emociones o valores, empezaba a ser necesario conectar con las personas (Sabastián et al., 2020b). El foco empezaba a estar en comprender mejor sus necesidades y deseos pues, como afirma Quiñones (*Si no hay calle, no hay insight*, 2018) “el mundo está hecho de personas y si no hay quien te quiera comprar, no hay nada que vender”.

En cuanto a la profesión, fue un momento en el que empezaba a ser necesario dar validez a la información y al conocimiento cualitativo para poder tomar decisiones estratégicas que impulsaran la creatividad más allá de los datos. Hasta ese momento, la publicidad dependía demasiado de la creatividad y para profesionalizarla, eran necesarios elementos que aportasen ciencia o proceso para justificar la inversión que los anunciantes hacían en las agencias. El *planner*, como se ha comentado en el apartado anterior, quería reclamar su sitio en el proceso publicitario y el *insight* le aportaba esa credibilidad y valor (Sebastián et al., 2020b). Además, los clientes empezaban a tener cada vez más conocimiento, demandaban una publicidad más sofisticada y ejercían presión sobre las agencias para demostrar la relevancia del trabajo creativo (Zambardino y Goodfellow, 2003).

Como se comentaba al comienzo de este apartado, expertos y autores coinciden en que el uso del *insight* siempre ha sido algo natural en publicidad, pues cuando hay grandes ideas no deja de ser una nueva forma de ver las cosas. Algunos afirman que el uso del *insight* es el deseo de algunos implicados en el proceso de la creación de una campaña de darle a la creatividad una apariencia de ciencia con pasos claros en lugar de un arte impredecible, como realmente es en muchos casos (Sebastián et al., 2020b).

En definitiva, a falta de datos que respalden el momento exacto en el que se empezó a hablar de *insights*, se puede tomar como referencia el nacimiento de la planificación estratégica, ya que es la disciplina encargada de extraerlos. Lo que sí parece claro, es que el *insight* nació de la necesidad de conocer al consumidor de forma más profunda y menos racional para poder seguir el ritmo de los cambios de mercado.

### **2.3.2 ¿Qué es un *insight*?**

Desde la psicología, se puede definir como “la comprensión física global e inmediata de un evento” (Cuesta, 2012, p. 45). Köhler ya propuso el término en 1917 y Palma y Cosmelli lo expresan de la siguiente forma:

En términos psicológicos, un *insight* es una experiencia de descubrimiento o revelación, producto de una reestructuración de los procesos cognitivos, que suele provocar una reacción emocional similar a cuando se da de manera repentina y espontánea con la solución a un problema no resuelto - ¡Eureka!-, en ocasiones justo después de dejar de preocuparnos por él, generando un desbloqueo interno, despertando entendimiento e incluso produciendo una súbita emoción placentera. (Castelló, 2019, p.32)

El psicólogo Seguí (2015), define el *insight* como:

Aquel fenómeno cognitivo que se da normalmente de manera súbita en un sujeto en respuesta a una situación determinada y que permite la comprensión o solución de ésta, invocando estrategias de afrontamiento o esquemas cognitivos distintos a los que ya poseía el sujeto anteriormente y que no eran suficientes para la superación exitosa de la problemática, provocando a su vez que el sujeto descubra una perspectiva adicional y no anteriormente conocida de la situación. (p. 6)

Son muchos los autores que han definido este concepto desde la psicología. Castelló y Pino (2019) recogen también aportaciones relevantes de dichos autores a la definición de *insight*:

- French (1939): un *insight* implica una comprensión intuitiva.
- Klein (1950): el *insight* va acompañado de una vivencia emocional.
- Finesinger y Reid (1952): acto cognitivo mediante el que se puede comprender el significado de un patrón de relaciones.
- Valdivieso y Ramírez (2002): el *insight* es una profunda tensión entre descubrir y pensar.
- Bowden y Jung-Beeman (2007): “proceso del pensamiento creativo que requiere que el sujeto vea una nueva manera de abordar un problema a partir de procesos cognitivos subyacentes propios y específicos del individuo” (p.227).

Por otro lado, observando la raíz del término también es posible empezar a comprender el significado de la palabra. *Sight*, vista o visión en inglés, e *in*, hacia dentro o interior (Martínez, 2011). En el *Middle English*, la raíz del término era *inner sight*, que se refiere al acto de mirar en profundidad, bajo la superficie. Ese acto de mirar el funcionamiento interno de las cosas es el que distingue un *insight* de una mera observación (Sebastián et al., 2020b).

El diccionario Collins lo define como: “a penetrating and often sudden understanding, as of a complex situation or problem”. En castellano se puede traducir como visión interna, percepción o entendimiento (Castelló y Pino, 2019), aunque no hay una traducción exacta.

En el campo de la publicidad y del *marketing*, el *insight* ha recibido muchas y muy variadas definiciones, lo que da una pista sobre la complejidad de su significado. Se han revisado variedad de definiciones de autores y profesionales del sector y se ha podido ver que, a pesar de las diferencias, hay dos términos principales que los profesionales han utilizado para describir un *insight*: verdad y motivación. En las tablas 4 y 5 se utilizan esos dos términos para clasificar las definiciones en dos grupos, aunque como se puede ver, la idea de fondo se mantiene en todas ellas.

**Tabla 4.** *Definiciones en las que el insight se describe como una verdad.*

<b><i>Insight = verdad</i></b>
“Término en lengua inglesa para designar cualquier verdad sobre el consumidor cuya inclusión en un mensaje publicitario hace que éste gane notoriedad, veracidad, relevancia y persuasión a ojos de dicho consumidor” (López, 2007, p. 40).
Para la agencia Leo Burnett: son las percepciones, imágenes, experiencias y verdades subjetivas que el consumidor tiene asociadas con un tipo de producto, con una marca en concreto o con su situación de consumo. Son una mezcla de componentes racionales e inconscientes, reales e imaginados, vividos y proyectados, que suelen estar fuertemente enraizados en los componentes afectivos del consumidor. (López, 2007, p. 40)

“Una verdad universal que el consumidor no verbaliza, pero con la que sí se identifica” (Sebastián et al., 2020b).

Un *insight* es una verdad sobre una percepción siempre cambiante, es una revelación elegantemente destilada. Captura un conocimiento profundo de lo que realmente está pasando. Un conocimiento que rasca bajo la superficie del qué en búsqueda del por qué. Revela una verdad que reconocemos de forma instantánea pero que hasta el momento no habíamos visto. Jeremy Bullmore lo resume de forma bastante cariñosa como: un *insight* es como un frigorífico, porque en el momento que miras dentro, se enciende la luz. (Sebastián et al., 2020b)

“Verdades y/o experiencias subjetivas reveladoras del consumidor y relevantes para el mismo, basadas en motivaciones profundas que, empleados en la comunicación persuasiva, permiten reforzar el vínculo entre marca y consumidor, conectando con él como persona” (Castelló, 2019, p.32).

Verdad universal, interna, absoluta y compartida por un grupo de individuos. Se trata de una vivencia no evidente que explica la forma en que el consumidor piensa, siente o actúa, sirve de catalizador para la creatividad y la innovación en comunicación y conecta con la realidad de las personas, generando empatía y diálogo con ellas y movilizándolas. (Castelló, 2019, p.37)

“Verdades humanas frescas y reveladoras que generan oportunidades de innovación, *branding* y comunicación accionable para las empresas” (Quiñones, 2013, p.35).

Para David Halter: “*I’d say that an insight is a disturbing truth that changes how we see things and sheds a new light on a product, a category, etc.*” [Diría que un *insight* es una verdad inquietante que cambia cómo vemos las cosas y aporta un nuevo enfoque a un producto, una categoría, etc.] (Swift, 2020).

Para Bridget Angear: “*An unspoken truth that sheds new light on the problem. I think we probably got it from somewhere else so won’t claim it but it helps us push for new, interesting ways to unlock a problem*” [Una verdad tácita, que aporta un nuevo enfoque

sobre el problema. Creo que probablemente lo cogimos de otro sitio, así que no lo reclamaría, pero nos ayuda a impulsar formas nuevas e interesantes de resolver un problema] (Swift, 2020).

Verdades y/o experiencias subjetivas reveladoras del consumidor y/o relevantes para el mismo que, empleadas en la comunicación persuasiva, permiten reforzar el vínculo entre marca y consumidor, conectando con él como persona. Se trata de vivencias no evidentes, que explican la forma en que el consumidor piensa, siente o actúa. (Castelló y Pino, 2019, p. 229)

Héctor Saracho lo define como “conocimiento de una verdad humana universal, clara y profunda que conecta con la audiencia clave” (Sánchez, 2019, p.62).

“Verdades humanas y ahondar en lo que siente y no dice” (*Si no hay calle, no hay insight*, 2018).

**Fuente:** elaboración propia basada en las referencias señaladas.

**Tabla 5.** Definiciones en las que el *insight* se describe como una motivación.

<b><i>Insight</i> = motivación</b>
<p><i>Insights</i> son las verdaderas motivaciones que nos llevan a comprar algo como consumidores. (...) En <i>sensory marketing</i> es muy utilizada para saber realmente por qué compran los clientes y cuáles son las razones primarias que les hacen sentir bien, que influyen hasta en la forma de pensar o actuar de los consumidores. Lo bueno de conocerlas es que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación cuando la firma las conoce, aunque no siempre es así. (Misiego y Morena, 2015, p. 167)</p>
<p>Un <i>insight</i> es una “motivación del consumidor que lo moviliza de una manera arrebatadora porque forma parte de él. Nuestras ilusiones, nuestros miedos y nuestros anhelos se cuelan sin darnos cuenta en nuestras decisiones de compra y consumo” (Casabayó y Martín, 2010).</p>

Un *insight* es una motivación profunda del consumidor que tiene gran capacidad de movilización. Los *insights* son motivaciones profundas que conectan con los consumidores como personas. Además, crean puntos de contacto, nexos relevantes de unión entre una marca y el consumidor. (Ayestarán et al., 2012, p.171)

Solana define los *insights* como “necesidades, motivaciones psicológicas, actitudes sociales o patrones de comportamiento que nos sirven de base o palanca para arrancar de nuestro público objetivo una decisión de compra” (Castelló y Pino, 2019, p.228).

**Fuente:** elaboración propia basada en las referencias señaladas.

Otros expertos definen el *insight* sin hablar de verdad o motivación, aunque se pueden observar muchas similitudes, pues hablan también de la conexión con el consumidor, de la relevancia, la experiencia, el sentimiento o la inspiración.

Linares es uno de los que habla de conexión a la hora de definir un *insight*: “una experiencia verdadera y relevante para el consumidor”. Los *insights* tratan de conectar con lo más profundo que hay en el consumidor considerándole siempre como “persona” (Ayestarán et al. 2012, p. 167). También hace referencia a dicha conexión Sebastián et al. (2020a):

La conexión emocional de la marca con el consumidor, haciendo que éste sea capaz de mostrar una realidad conocida de forma diferente a como el público objetivo solía verla o revelar algo nuevo del producto o servicio que no se había mostrado antes, para así provocar un cambio en el comportamiento de consumo, de actitud o de percepción en el *target* y llevar a la acción, lo que se traducirá en una mayor eficacia publicitaria. (p.273)

Otro de los expertos encuestados por Sebastián et al. (2020b), considera que el *insight* es aquello que hace al espectador pensar, ¡Qué verdad!, es un sentimiento positivo o negativo que conecta con una realidad de las personas.

Algunos autores hablan de *insights* desde la relación que tienen los mismos con las marcas. Martínez (2011) define el *insight* como “una especie de actitud o creencia que habita dentro de la mente de los consumidores en relación con una marca, producto o servicio” y añade: “es una visión que tiene el consumidor sobre una marca, se estructura sobre elementos cognitivos y emocionales, contiene aspectos conscientes e inconscientes y determina el comportamiento del consumidor hacia la misma” (p. 77).

Blackwell et al. (2006) definen un *insight* como un conocimiento de las necesidades y realidades, expresadas o tácitas, de los consumidores, y que afectan a las decisiones que toman sobre la vida, las marcas y los productos. Es una combinación de hechos (datos de consumidores o de ventas) con intuición, que dan como resultado un *insight* que puede desembocar en un nuevo producto, una innovación o un nuevo plan de comunicación (p.37).

Swift (2020) considera un *insight* como una nueva forma de ver una situación, sin olvidar que tiene que ser algo donde tu marca tenga legitimidad para hablar sobre ello. No todos los *insight* llevan a una idea y aclara que la idea debe nacer del *insight* y resolverlo, que no es lo mismo que mostrarlo. Gasca (2019, citado en Sánchez, 2019) también habla del *insight* como “una nueva forma de pensar que antes era imposible, lo que nos permite expresar lo que antes era inexplicable: *insight* = una perturbación en el discurso” (p. 297).

Cuesta (2012) recoge que “un *insight* es una comprensión fresca y no obvia de las creencias, valores, hábitos, deseos, motivos, emociones o necesidades del cliente que puede convertirse en la base para una ventaja competitiva” (p. 46).

Para Vázquez, “un *insight* es un *déjà vu*, en el sentido de que pone al consumidor frente a algo que ya conocía (Álvarez, 2012, p.178). Esta forma de entender el *insight* es también similar a la que se planteaba al principio de este apartado: *a familiar surprise*.

Para Requena (2019), un *insight* es “una verbalización o manifestación que nos ayuda no solo a identificar una tendencia, sino a expresarla en hechos puntuales o en las propias palabras de un consumidor” (citado en Sánchez, 2019, p.112).

Tomando prestado el ejemplo de Lisa Fortini, un *insight* es el *Sweet Spot* de los consumidores. En deportes, el *Sweet Spot* es ese punto concreto en un bate de baseball, un palo de golf o una raqueta de tenis, que lleva la pelota más lejos, más rápido y con menos esfuerzo que cuando da en cualquier otro punto. Los consumidores también tienen un *Sweet Spot*, y cuando una idea de *marketing* o de publicidad lo toca, las ventas se disparan. El *Sweet Spot* es ese lugar en la mente de los consumidores donde se hace una conexión entre un *insight* de consumidor y un *insight* de marca (Fortini, 1992, p.16).

Algunos profesionales también se refieren al *insight* como una tensión (Sebastián et al., 2020b). Y así lo expresa también Nairn, pues comenta que prefiere hablar de tensión o fricción, pues es ahí donde hay energía y conversación. Este es siempre un buen lugar para que la marca pueda jugar, pues puede tener un rol activo suavizando la fricción o resolviendo la tensión (Swift, 2020).

Algunos autores también aportan algunas características que consideran que tienen los *insights*. Castelló y Pino (2019) mencionan las siguientes:

- Simples, reales, cercanos y familiares. Un *insight* debe ser innovador respecto a lo que se ha hecho en la categoría de la marca pero al mismo tiempo es mejor si no necesita explicación.
- Universales y específicos: los *insights* son para un *target* concreto pero cuantas más personas lo compartan, más fuerza tiene.
- Útiles, auténticos, valiosos y relevantes, que consigan que el usuario se identifique.
- Estratégicos: de ellos se obtiene la ventaja del producto respecto a la competencia.
- Duraderos en el tiempo.
- Capacidad de adaptación a los diferentes medios, soportes y formatos.

Y uno de los expertos encuestados por Sebastián et al. (2020b), afirma que los mejores *insights* deben tener la siguiente combinación:

- Relevancia: el momento de, ¡Aha! Es tan cierto.
- Sorpresa: ¡Nunca lo había pensado de esa manera!
- Inspiración: son prácticos, convierten la información en posibilidades.

A modo de resumen de todas las definiciones recogidas, se puede decir que:

Un *insight* es una verdad absoluta sobre el consumidor, algo que siente o piensa de forma consciente o no, que ha expresado de manera explícita o no, el porqué de una actitud o comportamiento. Crea una tensión que se resuelve en el mensaje publicitario de una forma innovadora, sorprendiendo a dicho consumidor, haciendo que se sienta inmediatamente identificado y generando una sensación de “¡Eso es tan verdad, nunca lo había visto de esa manera!”. Esto establece un vínculo emocional con el receptor, lo que puede ayudar a incrementar la preferencia o consideración de marca y, de esta manera, movilizarle y conseguir una mayor efectividad en términos de negocio.

### **2.3.3 ¿Qué no es un *insight*?**

Muchos profesionales están de acuerdo en que en los últimos diez años ha sido un término muy utilizado en las agencias como una de las herramientas más comunes para los *planner*. Pero antes de llamarse *insight*, como ya se ha visto en el apartado anterior, ha podido recibir otros nombres como verdad universal, hallazgo, verdad del consumidor, deseos, motivaciones o necesidades (Sebastián et al., 2020b). Hoy se confunde con otros términos también utilizados en *marketing* y publicidad (Álvarez, 2012), por lo que en este apartado se busca delimitar y esclarecer el término haciendo una revisión de aquellos con los que se confunde con más frecuencia.

**Tabla 6. Términos con los que se puede confundir el insight.**

<b>Posicionamiento</b>	Definición	“El lugar referencial que el producto ocupa en el mercado y en la mente de los consumidores, especialmente en relación con los demás productos de su categoría” (Álvarez, 2012, p. 180).  “Lugar que ocupa la marca en el espacio competitivo, aquello que la hace diferente” (Sánchez, 2019, p.62).
	Ejemplo	Apple: diseño, usabilidad, innovación.
<b>Beneficio</b>	Definición	“Ventaja racional o intangible que el producto le aporta al consumidor” (Álvarez, 2012, p. 180).
	Ejemplo	H&S: elimina la caspa.
<b>Reason Why</b>	Definición	“Motivo, generalmente racional, que da soporte al beneficio del producto o a la propuesta de compra y los hace más evidentes y creíbles” (Álvarez, 2012, p. 180).
	Ejemplo	Oral-B ProExpert: con complejo de fluoruro de estaño.
<b>Eslogan o claim</b>	Definición	Frase que suele enfatizar la propuesta de venta del producto, la mayoría de las veces resumiendo su beneficio principal o su posicionamiento. Puede también jugar simplemente con el nombre o una característica física del producto o apoyar el carácter de la marca. (Álvarez, 2012, p. 180)
	Ejemplo	Chocoflakes: El desayuno más bestia.
<b>Tagline</b>	Definición	Frase corta que expresa la propuesta de la marca y quedará asociada a ella de forma permanente. Lo desarrolla una compañía como parte de su identidad corporativa. Ayuda a los usuarios a saber qué son las

		marcas y qué hacen en pocas palabras. (Satya Estudio, s.f.)
	Ejemplo	MaxFactor: El maquillaje de los maquilladores. Campofrío: Que nada ni nadie nos quite nuestra manera de disfrutar de la vida.
<b>Dato</b>	Definición	El dato lo puede tener todo aquel que disponga de la tecnología necesaria para obtenerlo, pero el <i>insight</i> es mucho más elaborado (San Román, 2018).  Un dato por sí solo no ayuda a aclarar nada. Cuando se recopilan y analizan los datos para extraer valor, entonces se puede llegar al <i>insight</i> (Viñarás, 2018).  “La diferencia entre un <i>insight</i> y un dato es el tamaño de su sorpresa” (Quiñones, 2013).
	Ejemplo	“El canal digital, mediante las apps de empresas como Deliveroo, JustEat o UberEats, aumentó en un 38% sus pedidos respecto a antes del confinamiento y está siendo la principal vía de aceleración del negocio” ( <i>Los consumidores siguen adquiriendo más productos de los necesarios</i> , 2020).  “En Navidad las personas llaman por teléfono un 45% más” (Asociación Española de Anunciantes [AEA] y Scopen, 2019).
<b>Observación</b>	Definición	“Es un paso previo fundamental para obtener <i>insights</i> , pero le falta el por qué y la motivación detrás del comportamiento del consumidor” (Viñarás, 2018).
	Ejemplo	“Hay una etapa de la adolescencia en la que el bigote puede ser causa de complejo” Esta es una de las

		posibles observaciones que se hicieron para desarrollar la campaña de Gillette: Mi bigotillo.
<b>Deseo/confesión del consumidor</b>	Definición	Escuchar a los consumidores siempre aporta información relevante, pero hay que tener en cuenta que desean lo que ya conocen o pueden imaginar con facilidad. El <i>insight</i> va más allá y tiene la capacidad de crear algo nuevo y cuestionar lo que ya se sabe (Viñarás, 2018).  Muchas veces se intenta obtener <i>insights</i> de las palabras de los consumidores, pero los <i>insights</i> están en el inconsciente, requieren un análisis profundo, intuición y habilidad para descifrar lo que hay detrás de las palabras del consumidor ( <i>Lo que un insight NO es</i> , 2013).
	Ejemplo	“Si por algo me gustaban las Evax Liberty era porque no tenían nada de olor. Es una pena que las hayáis perfumado...” Comentario de una consumidora en la red social Facebook de Evax y Tampax.
<b>Motivación de compra</b>	Definición	“Son aquellos impulsos, racionales o irracionales, que generan la compra” ( <i>Lo que un insight NO es</i> , 2013).
	Ejemplo	Rolex: la principal motivación de compra para adquirir un reloj de esta marca es el deseo de mostrar estatus, una posición destacada en un grupo social.
<b>Propósito</b>	Definición	“La razón de ser de la marca, el motivo por el cual existe más allá del mero negocio” (Sánchez, 2019, p.62).

	Ejemplo	Mahou: Disfrutar haciendo las cosas bien y transmitirlo de generación en generación (www.mahou-sanmiguel.com).
<b>Valores</b>	Definición	“Los principios que definen la marca” (Sánchez, 2019, p.62).
	Ejemplo	Siguiendo con el ejemplo de Mahou: impulsar la innovación, creer en las personas, buscar la excelencia, disfrutar haciendo las cosas bien y crear entornos y negocios sostenibles (www.mahou-sanmiguel.com).
<b>Personalidad</b>	Definición	“Características humanas atribuibles a la marca que definen su forma de comunicar” (Sánchez, 2019, p.62).
	Ejemplo	Facebook: entretenido, activo, comunicativo, divertido, sociable, alegre y a veces conflictivo (Merkactiva, 2014).
<b>Lema</b>	Definición	“La síntesis más inspiradora de uso interno (no <i>claim</i> publicitario) que podemos transmitir” (Sánchez, 2019, p.62).
	Ejemplo	Airbnb: descubre tu casa en otro lugar (Sánchez, 2019, p.62).
<b>Principios de experiencia</b>	Definición	“Enumeración de las guías maestras que definen la forma en la que la marca debe activarse en cuanto a comportamientos, comunicaciones, puntos de venta físicos, canales digitales y productos y servicios” (Sánchez, 2019, p.62).

	Ejemplo	Airbnb: “empodera al viajero, hazlo fácil y divertido, conecta a la gente con lo que quiere, sé un buen anfitrión” (Sánchez, 2019, p.62).
<b>Tendencia</b>	Definición	“Es una inercia, un movimiento con una dirección y con continuidad” (Sánchez, 2019, p.112).
	Ejemplo	La alimentación saludable: Son los <i>millennials</i> los que traen una nueva concepción de alimentación saludable basada en la simplicidad, tanto en los alimentos en sí como en los métodos de preparación, lo que dibuja una tendencia significativa hacia los productos frescos que luego ellos mismos cocinan. (Vidal, 2018)
<b>Moda</b>	Definición	“Un hecho puntual y efímero” (Sánchez, 2019, p.112).
	Ejemplo	El Tamagotchi, la mascota virtual de la marca Bandai, fue un fenómeno de masas en la década de los noventa.

**Fuente:** elaboración propia basada en las referencias señaladas.

Álvarez (2012) también recoge otros conceptos que considera que pueden ser confundidos con el *insight*, como el concepto creativo, la ejecución creativa o el *storytelling*.

Otros autores como Cuesta (2012) exponen lo que consideran que no debe ser un *insight*:

- No es un comportamiento, lo que se hace, si no el por qué se hace.
- No es la justificación de un beneficio de producto.
- No es algo meramente descriptivo.
- No es una moda pasajera, duran en el tiempo.

- No es exclusivo de una marca, “el éxito de la comunicación no solo reside en la adecuada identificación del *consumer insight* si no en combinar una oferta de marca atractiva y una combinación relevante y diferencial” (p. 50).

Quiñones (*Si no hay calle, no hay insight*, 2018) también diferencia el *insight* del *outsight*: lo que la gente hace, pero no siempre cuenta, y el *foresight*: las tendencias del mañana que no siempre vemos hoy.

Es interesante observar los términos con los que los diferentes autores han considerado relevante establecer la diferencia respecto a un *insight*. Se confirma así que son muchos los conceptos que se acercan al mismo y pueden generar confusión.

#### **2.3.4 Tipos de *insights*.**

Muchos profesionales son reacios a dar una clasificación de *insights*, pues consideran que sería una simplificación de la realidad, (Castelló y Pino, 2019; Sebastián et al., 2020b). Aun así, se han podido recoger algunas de las clasificaciones propuestas.

Castelló y Pino (2019) establecen cuatro grandes bloques de *insights* en función de su contexto:

- *Insights* de consumidor: se basan en una verdad de las actitudes y comportamientos del consumidor. Por ejemplo, Burger King basó una de sus campañas en que cuando se regresa a casa de un viaje, la nevera suele estar vacía (AEA y Scopen 2019).
- *Insights* de producto: realidades sobre el uso o consumo del producto que permiten identificar oportunidades para diferenciarse de la competencia. Grefusa partió en una de sus campañas de que los jóvenes de entre 14 y 17 años asocian el acto de comer pipas con algo compartido y vinculado a momentos agradables (AEA y Scopen, 2018).

- *Insights* de categoría: verdades del consumidor sobre la categoría o sector de la marca. Un *insight* de categoría podría ser la percepción que solían tener los consumidores sobre los coches híbridos en torno a 2013, pues muchos pensaban que era un tipo de coche para conductores de taxi o famosos concienciados con el medio ambiente (AEA y Scopen, 2018).
- *Insights* de marca: se utilizan a largo plazo para posicionar una marca y suelen estar asociados a una tensión cultural. Old Spice se ha basado en el *insight* de que el gel de ducha de los hombres es comprado normalmente por las mujeres y lo sigue manteniendo en su estrategia a largo plazo (Sebastián et al., 2020b).

Estos mismos autores hacen también una diferenciación entre:

- *Insights* emocionales: apelan a mecanismos afectivos del *target* a través de historias. Aldi, en su campaña de Navidad del año 2017, partió de que los niños cada vez se enteran antes de la ficción sobre Papá Noel o los Reyes Magos y cuando los niños pierden la inocencia, la Navidad pierde la magia (AEA y Scopen, 2018).
- *Insights* culturales: son creencias o valores asociadas al contexto cultural de los consumidores. Por ejemplo, la campaña de Tanqueray Flor de Sevilla, partió de un *insight* cultural: desde que Los del Río lanzaron la canción “Sevilla tiene un color especial”, todo el mundo ha escuchado esa expresión y se ha convertido en parte de la cultura popular española, pero nadie sabía cuál era ese color (AEA y Scopen, 2019).
- *Insights* simbólicos: a partir de situaciones de uso o consumo del producto, se extrae un mensaje simbólico mediante metáforas y el pensamiento lateral.

La última clasificación que proponen Castelló y Pino (2019), es según el objetivo al que responde el *insight*:

- *Insights* tácticos: inspiran ejecuciones en piezas concretas. Por ejemplo, el *insight* cultural mencionado anteriormente de Tanqueray, podría fácilmente ser también un *insight* táctico, pues se utilizó para el lanzamiento concreto del producto Tanqueray Flor de Sevilla.
- *Insights* estratégicos: son el centro de la estrategia y posicionamiento de la marca. Aldi empezó a trabajar desde 2016 con el *insight* de reflejar los momentos y eventos importantes para los consumidores (cenas con amigos, comidas en familia...) para su campaña “Lo que vale mucho, cuesta muy poco”. Esta estrategia les ayudó a reposicionarse en su categoría y la han seguido utilizando en sus campañas (Sebastián et al., 2020a).

Castelló (2019) recoge la propuesta de clasificación de Álex Rubio:

- *Macroinsights*: a partir de hechos, pensamientos, sentimientos y verbalizaciones. Hyundai trabajó con el *insight* “el arte de no complicarse la vida” para introducir uno de sus modelos en Canarias entre su *target* más joven, que necesitaba un medio de transporte, pero no quiere complicarse en el proceso de compra ni le interesa especialmente tener un coche en propiedad (AEA y Scopen, 2018).
- *Microinsights*: a partir de frases, costumbres, trucos, consejos, secretos, prejuicios, etc. Svenson, en su campaña “A tiempo de llamar” partió del *insight* de que hasta el calvo más orgulloso siente envidia cuando ve un pelazo (Sebastián et al., 2020b).

Sebastián et al. (2020b) proponen también dos tipos de *insights*:

- *Insights* humanos: aquellos relacionados con la naturaleza humana, como las motivaciones, miedos, esperanzas, inseguridades, autopercepciones, comportamientos... Por ejemplo, Famosa lanzó en 2017 una campaña de Navidad basada en el *insight* de que los niños crecen y llegará un momento en el que ya no van a querer jugar (AEA y Scopen, 2018).

- *Insights* externos: aquellos relacionados con el entorno de la persona, como la cultura, hechos concretos que estén sucediendo, el consumo, el uso de un producto, la relación con una marca... Durante el confinamiento por el COVID-19, Orange lanza “La tecnología no sustituye a los que más quieres”, partiendo del *insight* de que aunque las personas no pueden ver a aquellos que quieren, buscan la forma de estar conectados con ellos.

Sebastián et al. (2020a) amplían esta clasificación y hace una diferenciación entre *insights* pasivos y activos:

- *Insight* activo y humano: cuando es la persona la que realiza la acción y se plasma a través de las emociones. Nestlé, en 2016, hizo una campaña de Navidad basada en el *insight* de que las personas que cocinan en Navidad viven esta celebración de una forma diferente y se sacrifican (se pierden el aperitivo, se comen los platos fríos o empiezan a comer cuando han terminado los demás) para darle lo mejor a los suyos (AEA y Scopen, 2017).
- *Insight* pasivo y externo: cuando es la persona la que recibe la acción que la incita a moverse a través del consumo del producto, de la relación con la marca o de la cultura del país. Ikea lanzó su campaña “Terrazas” en la que partía del *insight* de poner de manifiesto el abandono al que se ven sometidas las terrazas. Esta campaña pretendía movilizar a los consumidores y despertar en ellos la necesidad de sacarle partido a sus terrazas (Sebastián et al., 2020a).

Como ya se ha visto en alguno de los ejemplos, un mismo *insight* puede tener cabida en varias clasificaciones. Así, podemos encontrar *insights* humanos y estratégicos, culturales y tácticos...

### 2.3.5 ¿Cómo se extraen los *insights*?

Una de las preguntas que se plantean llegado este punto es ¿dónde y cómo se pueden encontrar los *insights*? Son muchos los autores y expertos del sector que coinciden en que no hay un proceso para extraer *insights*. Aun así, y aunque conocer dicho proceso no es uno de los objetivos de este trabajo, se ha considerado relevante mencionarlo para aportar más información sobre el objeto de estudio y, a su vez, arrojar algo de luz a este método, con el fin de aportar más contenido a la presente investigación.

Los *insights* suceden en la vida diaria, no se pueden crear ni fabricar porque pertenecen a las personas, no a las marcas ni a los productos, por lo que la única forma de obtenerlos es mediante la investigación etnográfica, la intuición, la curiosidad y la observación de la realidad de los consumidores (Castelló, 2019). A falta de un proceso concreto para extraer *insights*, varios expertos coinciden también en dichos factores como formas de encontrarlos. Siendo la observación el más mencionado, también se habla de: empatía, reflexión, capacidad de escucha, conceptualización, saber hacer tangible un sentimiento o una sensación, leer, hablar con la gente, conocer el producto y a las personas, saber detectar comportamientos o mirar lo mismo desde diferentes puntos de vista (Sebastián et al., 2020b). Swift (2020) coincide, pues no hay un método para encontrar *insights*, pero la observación es fundamental. Este autor aporta además un consejo sobre dónde no buscarlos: mirando solo el comportamiento de los consumidores respecto a una marca concreta. Recomienda observar la categoría completa. Para Lamey, la mejor forma de encontrar *insights* es hablando cara a cara con los consumidores (apg.org.uk, 2018).

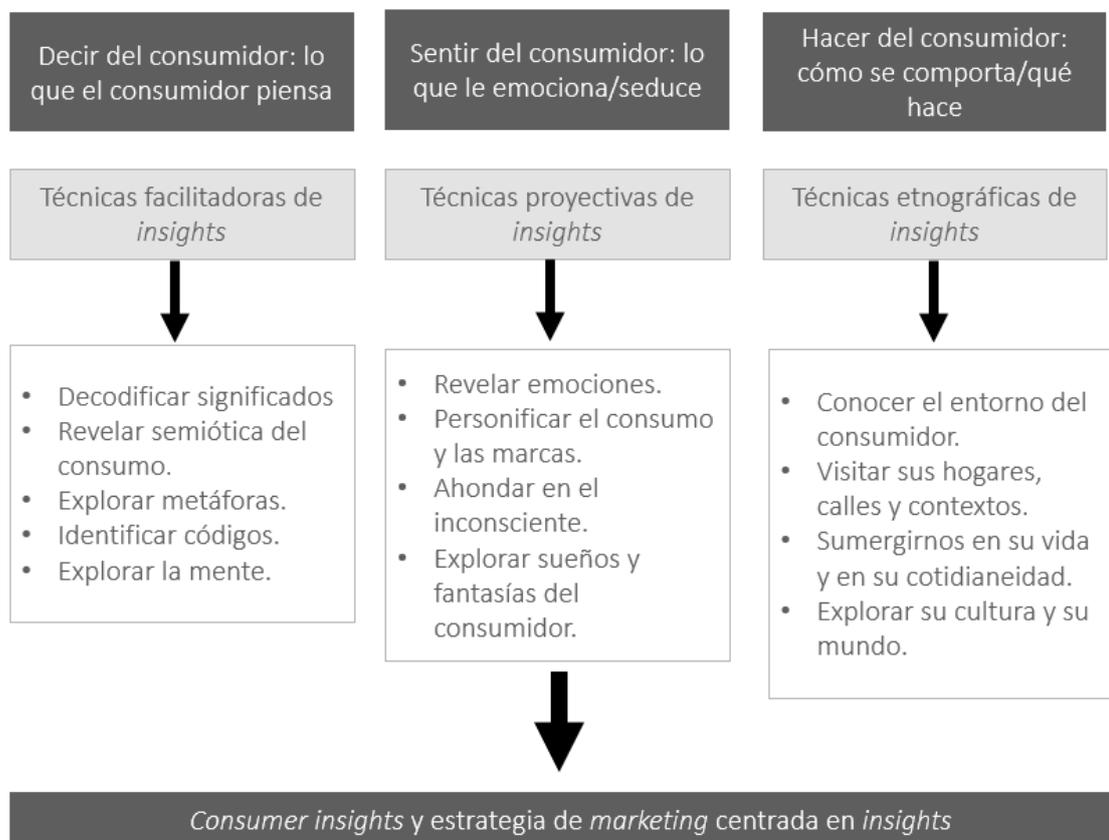
Baskin (2001) expone que los *insights* se pueden obtener de varias fuentes:

- El consumidor.
- La cultura del propio cliente.
- La cultura del país de origen donde opera la compañía.

- La categoría o el mercado al que pertenece la empresa.
- La competencia.
- Los valores de la marca.
- Las características o valor añadido de los productos o servicios.
- La publicidad o el tipo de comunicación que se realiza en su categoría o sector.

Quiñones (2013) hace referencia a algunos métodos de investigación que se utilizan para encontrar *insights* “desde la semiótica, exploración de metáforas, *consumer safaris*, *insight mining* en redes sociales, *foresight* o estudios de futuro, antropología cultural, *breakthrough thinking*, etc.” (p, 36). En base a las aportaciones de Quiñones, la Tabla 7 muestra algunas técnicas de revelación de *insights*.

**Tabla 7. Técnicas de revelación de *insights***



La autora Fortini (1992) hace también reflexiones interesantes en su libro *Hitting the sweet spot* sobre cómo descubrir *insights*, dando algunos consejos sobre dónde poner el foco y qué problemas se puede encontrar el planificador estratégico por el camino. Álvarez (2012) también hace una aproximación a la búsqueda de *insights* siguiendo un método basado en la selección de un *target* definido (en base a criterios demográficos, de comportamiento, actitudes, etapa vital o estilo de vida) y sobre este, aplicar una serie de aproximaciones (observarlo, ponerse en sus zapatos, pedirles la elaboración de un diario en el que recojan cualquier cosa relacionada con el momento de consumo, consultar a personas ajenas a la agencia pero involucrados con el producto).

### **2.3.6 Relevancia y futuro del *insight* en publicidad.**

Los *insights* tienen un gran valor en publicidad. Las agencias tienen que observar los datos, destilar la información y extraen estos *insights*, algo valioso y exclusivo, que permite impulsar la creatividad en la dirección correcta (San Román, 2018) y diseñar estrategias de *marketing* adecuadas (Martínez, 2011).

El principal valor que aportan los *insights* es, según muchos expertos, la posibilidad que le dan a las marcas de acercarse a sus consumidores. Por ejemplo, Roberts (2008) explica que la forma de conseguir una conexión más profunda con el consumidor es teniendo en cuenta “la fuerza y el valor de los *insights*”. Considera que son los que ayudan a aprender sobre el consumidor y su vida interior (Roberts, 2008, p. 155). Un *insight* “nos ayuda a entender los nuevos valores y prioridades que el individuo está desarrollando con respecto a lo material” (Sánchez, 2019, p.112). Según Cristina Kenz (*Data y arte para reenamorarte*, 2019), vicepresidenta de *Marketing* en Danone para el sur de Europa y presidenta del Jurado Eficacia 2019 “Los *insight* son los reyes de la cadena alimenticia. Con un buen *insight*, la estrategia brilla, la creatividad se agudiza y una campaña es capaz de multiplicar su efectividad” (p.21). Hace también otra reflexión sobre el salto que se ha dado en la forma de conseguir *data* e *insights* a través de la investigación y la segmentación, lo que se refleja en

un plan de medios y mensajes hechos a medida que impacta en el *ROI* de la comunicación y en la eficacia de las piezas (*España desborda creatividad e imaginación*, 2019).

Encontrar esa conexión con los consumidores permite crear estrategias de comunicación innovadoras respecto a la competencia y más relevantes para el consumidor. Así lo respaldan varios autores como Quiñones (2013), pues menciona que un *insight* no solo ayuda a vender, si no también a conectar con las personas, ayudando a innovar, posicionar marcas o comunicar basándose en la oferta de un significado emocional con más valor que un simple producto. Para Ayestarán et al. (2012) “Trabajar con *insights* potencia el proceso estratégico porque nos permite encontrar nuevas soluciones a los retos que nos plantean las marcas, y así evitar utilizar estrategias ya usadas por la competencia” (p. 166). Cuesta (2012) también habla de innovación, y menciona que un *insight* con fuerza es capaz de ayudar a una marca a establecer una relación con su público objetivo y conectar con el, ayudando a plantear nuevas soluciones que revolucionen el mercado (Cuesta, 2012).

Pero una de las principales virtudes del *insight* es su capacidad de llevar a la acción cuando se emplean correctamente en una estrategia y, por lo tanto, de ayudar a conseguir una publicidad más eficaz. Sánchez (2019) afirma que el *insight* ayuda a lograr que, ese grupo de personas que se sienten identificadas con el mismo, empatice con la marca, que la escuche, entienda el mensaje y si logra su objetivo, les llevará a la acción. Castelló (2019) habla de eficacia y expresa que las estrategias basadas en *insights* ayudan a las marcas a “atraer, conectar, retener y fidelizar al consumidor a través de una comunicación relevante, original, memorable y afectiva”, pues los *insights* son una importante fuente de inspiración que ayuda a la eficacia de cara a la creación de una comunicación persuasiva (p. 32).

¿Qué futuro les depara a los *insights*? Hoy son sin duda valiosos para realizar una comunicación relevante, pero algunos expertos consideran que el término está algo sobrevalorado pues se pueden llevar a cabo buenas acciones de comunicación que no estén basadas en *insights*, y no se debe perder de vista que el producto o servicio debe ser útil para

el consumidor. Aun así, la investigación sobre los *insights* se irá complementando con nuevas técnicas como el *neuromarketing* que ayuden a validar la efectividad de su uso en la comunicación (Castelló y Pino, 2019).

Algunos opinan que el *insight* se está quedando como una herramienta más en medio de todas las que empiezan a estar disponibles en la profesión y ayudan a dar una visión más completa de los públicos y de cómo se comportan: analíticas de *data*, *mappings* de experiencia de usuarios, viajes del consumidor, estudios antropológicos... (Sánchez, 2019).

Parece que, al tratarse de un término tan subjetivo, no solo es compleja su definición, si no que también son diversas las opiniones sobre su valor y su uso, así como del futuro que le espera a esta herramienta.

#### **2.4 Los festivales de publicidad.**

Como se ha podido ver al principio de este estudio, uno de los principales objetivos que se han establecido para esta investigación es evaluar si el uso de *insights* puede suponer una ventaja de cara a elaborar campañas más eficaces. Para lograrlo, se hará una revisión de casos premiados en el principal festival de publicidad de eficacia en España: los Premios Eficacia. Antes de llegar a esto, es importante responder a una pregunta: ¿por qué los Premios Eficacia?

Para poder darle respuesta, a continuación, se presenta una revisión de los festivales de publicidad: qué son, en qué consisten, qué tipos de festivales hay y cuáles son los principales hoy para, posteriormente, poder entender y justificar por qué los Premios Eficacia son los más indicados para este estudio como punto de referencia de casos de éxito en campañas eficaces.

## **2.4.1 Objetivos, ventajas y críticas.**

### **Objetivos y ventajas**

En el sector publicitario, los premios son una forma que tiene la industria de juzgar el trabajo de las agencias (Veksner, 2010; Barahona, 2016). Algunos autores afirman que “Evaluar los premios de una agencia significa indirectamente evaluar la calidad de la misma” (Repiso et al., 2013).

Tradicionalmente, los festivales de publicidad se han centrado en premiar la creatividad, ya que es una de las características más admiradas en el sector y lo que suele determinar el éxito de una agencia, por lo que acuden a los festivales en busca de valoración y reconocimiento de esa creatividad de cara a la industria (Helgesen, 1994; Repiso et al., 2013).

Esto supone que ganar premios en festivales de publicidad ha sido identificado por algunos autores como uno de los motivos por los que los clientes pueden decantarse por una agencia o por otra, ya que los premios son un reflejo del trabajo creativo, dan visibilidad de campañas que han tenido éxito y se pueden entender también como un registro de rendimiento (Polonsky y Waller, 1995).

Pero a la hora de presentarse a un festival o recibir un premio, son muchos los implicados. A continuación, se diferencian los objetivos que persiguen los festivales y las ventajas que supone para cada uno de los implicados ganar premios e incluso simplemente asistir a estos eventos:

Para el sector:

- Uno de los objetivos de los festivales es dignificar la profesión: limpiar su imagen, darle legitimidad e integridad (Barahona, 2016; Helgesen, 1994; West et al., 2013).
- Son eventos que generan un espacio para la reflexión sobre la industria y ayudan a crear comunidad (Barahona, 2016).

- Los festivales sirven de instrumento promocional para agencias, medios y la industria en general (Helgesen, 1994).
- Es un espacio en el que se manifiesta la excelencia creativa (Helgesen, 1994) y sirven para motivar mejores estándares de creatividad (West et al., 2013).

Para la agencia:

- Ganar un premio en un festival se interpreta en el sector como un indicador de rendimiento (West et al., 2013), que otorga prestigio, reconocimiento y reputación (Barahona, 2016; Polonsky y Waller, 1995).
- El fin que persiguen las agencias es conseguir nuevos clientes y de esa forma subir las acciones y la cotización (Barahona, 2016).
- En una industria tan competitiva como la publicitaria, es crucial tener visibilidad. Los premios se convierten en un símbolo de liderazgo profesional (Helgesen, 1994).
- Respecto a los trabajadores de las agencias, ganar un premio incrementa el ánimo de la plantilla, recompensa el trabajo de todo un año, motiva el sentimiento de orgullo y la posibilidad de nuevos retos (Barahona, 2016; Polonsky y Waller, 1995).
- Cuando un miembro del equipo consigue un premio, la celebración se extiende a todos los empleados de la agencia, considerándolo también una victoria para ellos (Koslow et al., 2006).
- Es también una forma de atraer y retener talento de otros profesionales de la industria. (Barahona, 2016; Wilson et al., 2018).

Para los profesionales:

- Los asistentes encuentran en los festivales una fuente de inspiración para su trabajo. Aunque inicialmente estaban considerados como una ocasión de ocio, se ha convertido en una herramienta de trabajo para la profesión, tanto para profesionales como para estudiantes (Barahona, 2016).

- Los festivales suponen, especialmente para los creativos, un empujón en su carrera y una mejora de su currículum (Polonsky y Waller, 1995). Un premio les otorga valor y reconocimiento profesional (Helgesen, 1994).
- En el caso de aquellos festivales que premian la eficacia, es importante el reconocimiento que reciben los *planner*, ya que han sido los encargados de desarrollar la estrategia de marca.
- Los ganadores de los premios se convierten en líderes de opinión en el sector (Helgesen, 1994; Río, 2017).

### **Críticas**

A pesar de las múltiples ventajas que pueden tener los festivales de publicidad, son muchas también las críticas que reciben estos eventos.

Uno de los motivos es el económico. Por un lado, porque los festivales se mueven con un afán recaudatorio (Barahona, 2016). En el caso de Cannes, en 2017 fue el centro de una gran controversia por haberse convertido en un festival demasiado caro (Wilson et al., 2018).

Por otro, algunos autores han investigado la relación entre ganar premios y el crecimiento de una agencia, pero la relación no parece estar tan clara. Aunque ganar premios se ha visto en algunos estudios que ayuda al crecimiento de una agencia y a atraer nuevo negocio gracias a la visibilidad que da y a la percepción de eficacia que tienen los nuevos clientes, no se ha llegado a demostrar una relación directa entre ganar premios y la selección de una agencia (Polonsky y Waller, 1995; Wilson et al., 2018).

Otros autores han observado también cómo ganar un premio puede ayudar o no a la rentabilidad de los anunciantes, ya no solo de las agencias. Han podido observar que ganar un premio de publicidad se puede asociar con factores de éxito que dan una idea de la calidad de los anunciantes a aquellos externos a la empresa, pero los estudios reflejan que los premios no generan una atención significativa para los inversores. Sí parece que ganar un premio da una idea de los esfuerzos de un anunciante en publicidad, pero hay un prejuicio en

el mercado sobre el gasto excesivo que se hace en publicidad, ya que se considera que los anuncios muy vanguardistas suponen un coste de producción excesivo e innecesario. Ha resultado muy difícil asociar una actividad tan específica como la publicidad a los beneficios económicos de un anunciante (Kunel y Tippins, 2006). Es difícil conocer la relación entre ganar premios en los festivales y los resultados de *marketing* ya que también interfieren otros factores externos a la publicidad (Repiso et al., 2013). Félix Muñoz, expresidente de la Asociación Española de Anunciantes, afirma que, como a anunciante, de cara a elegir una agencia, los premios no son necesariamente el indicador de la más adecuada. Si el objetivo del anunciante es vender y que el negocio funcione, es importante asegurarse de que la agencia trabaja para hacer publicidad eficaz (Moliné, 1999, p.245). Willson et al. (2018) hacen referencia también a esto y exponen que cuando un cliente busca una agencia, que esta gane o no premios no suele estar entre sus prioridades.

Otro motivo de crítica de los festivales de publicidad son los llamados truchos. Este término se utiliza en el sector para designar a aquellas piezas creadas por las agencias con el único fin de presentarla a festivales publicitarios para ganar un premio. La principal crítica de muchos autores respecto a estas piezas es que se alejan del fin último de la actividad publicitaria que es conseguir relevancia, ganar cota de mercado... en definitiva, crear campañas eficaces (Barahona, 2016; Navarro, 2007; West et al., 2013). Wilson et al. (2018) hacen referencia a una posible solución a este problema: crear una categoría nueva para este tipo de piezas. Pues muchas veces, los equipos creativos tienen grandes ideas que no pueden salir a la luz en campañas reales.

Barahona (2016) habla de la frustración que puede suponer para los creativos no conseguir premios, la falta de visibilidad y por lo tanto de diversidad de las piezas locales que no son anglosajonas y que tienen menos oportunidades de conseguir un reconocimiento o la incapacidad de los festivales de adaptarse a los nuevos formatos y canales que van surgiendo, dado que es un negocio muy cambiante cuyo ritmo, hoy, los festivales no son capaces de seguir. Según Wilson et al. (2018), otro de los problemas que se ha observado

asociado a los festivales, es que generan un conflicto de intereses, pues se pone el foco en ganar premios en vez de generar un buen trabajo para los problemas reales del negocio del cliente.

Otra de las críticas que reciben estos premios, es el número de ceremonias que hay y cómo se selecciona a los ganadores (Pendleton y Hume, 1998; Chipperfield, 1989; Polonsky y Waller, 1995). Hay dudas sobre en qué se basa el jurado para valorar la creatividad, pues no hay un proceso establecido y muchas veces las decisiones se toman según el criterio de los miembros del jurado. Si hubiese un proceso establecido, incluso las agencias podrían beneficiarse, ayudándoles a entender cómo se juzgan sus campañas, e incluso a mejorarlas (West et al., 2013). En muchos casos, los premios no suelen tener una base documentada de los efectos reales de la campaña en el mercado (Helgesen, 1994).

A pesar de ello, algunos profesionales opinan que, aunque la integridad y objetividad del jurado a la hora de valorar los premios pueda ser dudosa, reconocen la importancia que tienen estos premios en el sector y afirman que no debe ser ignorada (Helgesen, 1994).

Frente a la opinión de aquellos que no ven con buenos ojos los festivales de publicidad, Chipperfield (1989) afirma que “la razón de fondo por la que muchas agencias critican estos premios es porque sus campañas son mediocres respecto a las del resto” (Repiso, et al., 2013).

#### **2.4.2 Cómo funcionan los festivales.**

Barahona (2016) hace una interesante revisión de cómo funcionan los festivales: cómo se puede participar, cómo se organizan internamente, quién juzga y con qué parámetros.

Las agencias pueden llegar a participar en un festival por tres vías: inscribiéndose en una de las categorías, según el festival, pagando o no las tasas, o bien mediante el propio jurado que elige en algunos casos las piezas que se van a valorar o premiar (Barahona, 2016).

Internamente se organizan en base a diferentes secciones o categorías de tal forma que no todas las piezas compiten entre sí. Se suelen repetir los criterios en torno a los cuales se organizan las categorías. Barahona (2016) diferencia las siguientes: agentes del proceso de comunicación, alcance geográfico, canal, destinatario, dimensión de la campaña, dimensión del anunciante, eficacia, ejecuciones, formato, innovación, intensidad, nivel profesional, objetivo, presupuesto, sector de actividad del anunciante, disciplinas, temática, vigencia temporal y concursos.

Pero realmente cuando se habla de festivales, una de las primeras dudas que surge es quién valora la creatividad. Se ha podido ver que los consumidores no valoran igual los anuncios que los creativos, que los estudiantes o los profesores, no siguen los mismos patrones, y que los profesionales y los clientes también lo hacen desde diferentes perspectivas. Para que un anuncio se considere creativo tiene que estar valorado por expertos de la creatividad y se refleja en el palmarés de los festivales, aunque cada vez más en los jurados van entrando miembros que no son creativos publicitarios (Barahona, 2016).

Barahona (2016) revisa también los parámetros que utilizan los jurados. Los principales serían la creatividad o excelencia creativa, la eficacia y la calidad en alguna de las fases de ejecución, seguidas de la innovación, la estrategia, la inspiración y el albedrío.

### **2.4.3 Tipos de festivales.**

Repiso et al. (2013) comentan que hay muchos festivales, pero no todos tienen el mismo prestigio ni valor, y la heterogeneidad que existe hace muy difícil su comparación. Estos autores diferencian tres categorías:

- Festivales nacionales e internacionales.
- Festivales especializados o generalistas.
- Centrados en la eficacia o la creatividad.

West et al. (2013) diferencian dos tipos de festivales a grandes rasgos:

- Festivales que evalúan la creatividad independientemente del formato. Por ejemplo: Cannes Lions, los premios Clio o el Ojo de Iberoamérica.
- Festivales que evalúan los casos de estudio que valoran la eficacia de la campaña completa. Por ejemplo, los EFFIE (EE. UU.) o los IPA (en Reino Unido).

Barahona (2016) considera que es imposible utilizar un único patrón para definir los festivales y llega a distinguir y ejemplificar hasta ocho clasificaciones diferentes.

Según la finalidad:

- Meritorios: se aplauden los trabajos destacados según los parámetros del festival.
- Autopromoción: la finalidad es impulsar a la agencia o medio dentro del sector.
- Didácticos: el festival es un punto de encuentro para el debate.

Según el promotor:

- Asociación de profesionales vinculados a la publicidad. Por ejemplo, el festival C de C, organizado por el Club de Creativos.
- Empresarial: lo organiza una comunidad para velar por los intereses del sector. Por ejemplo, Festival Inspirational, organizado por la IAB (*Interactive Advertising Bureau*) asociación que representa al sector de la publicidad en medios digitales en España.
- Empresas centradas en la difusión de la comunicación. Por ejemplo. Los premios AMPE, organizados por la Asociación de Medios Publicitarios en España.
- Asociaciones de anunciantes. Por ejemplo, los Premios EFI, organizados por la Asociación Española de Anunciantes.
- Sectores que no tienen que ver con la comunicación, pero están involucrados. Por ejemplo, los premios Autovisión, organizados por *The German Association of the Automotive Industry (VDA)*.
- Empresas privadas vinculadas a la publicidad. Por ejemplo, premios Agripina, que los promueve una agencia de publicidad.

- Medios de comunicación:
  - Generalistas: por ejemplo, Premios Ondas, organizados por el grupo PRISA.
  - Especializados: El Ojo de Iberoamérica, organizado por Latinspots.
- Entidades creadas específicamente para producir festivales, por ejemplo, los Cannes Lions.
- Sectores académicos. Por ejemplo, el Drac Novell.

Según el alcance:

- Multidisciplinares.
- Especializados.

Según secciones:

- Festivales media: organizados según los canales utilizados en la campaña.
- Festivales por fases: se valoran las partes del proceso de forma global.
- Disciplinarios: se valoran las piezas desde la técnica de comunicación o disciplina.

Según temática:

- Genéricos.
- Específicos: donde las campañas se inscriben atendiendo a un criterio particular.
  - Por sectores: por ejemplo, premios ASPIP, enfocados en el ámbito de la salud.
  - Por temática: por ejemplo, SMILE festival, centrado en el humor.

Según el ámbito geográfico:

- Autonómico: por ejemplo, La Lluna, en Comunidad Valenciana.
- Nacional: premios Laus.
- Iberoamericanos (incluyendo Estados Unidos): como El Ojo de Iberoamérica.

- Europeos: Eurobest.
- Internacionales: Cannes Lions.
- De un continente: The Cup.

Según la dimensión:

- Pequeño, mediano o grande.
- Dependerá del número de piezas inscritas y el número de asistentes.

Según el criterio:

- Festivales de creatividad: premios FIAP.
- Festivales de eficacia: premios EFI.
- Festivales ejecucionales: donde premian las diferentes fases de creación y ejecución. Por ejemplo, el C de C.
- Festivales globales: en los que hay libertad de criterio, como los premios Autovisión.

#### **2.4.4 Principales festivales.**

Tras hacer una revisión de los festivales de publicidad que se encuentran hoy en activo, se ha podido observar que hay más de sesenta. En la Tabla 8, se recogen la mayoría de ellos, organizados según una de las muchas clasificaciones expuestas en el punto anterior, ya que es la más relevante de cara a este estudio: si son festivales nacionales o internacionales y, dentro de eso, si son genéricos o específicos.

**Tabla 8.** Propuesta de clasificación de festivales de publicidad.

NACIONALES		INTERNACIONALES	
Genéricos	Específicos	Genéricos	Específicos
Agripina AMPE C de C ADG Laus Eficacia Genio GoliADs Never Zapping P. Nacionales de Mk Control Anuncios del año Stiges CreAsturias La Lluna Open Creatiu	ASPID Anuaria Best Pack Drac Novell El Cencerro Inspirational Letra Líder Pack Luxury Awards MUSA Ondas Publicatessen P. Nacional de Creat. TOCADOS Paper Awards	Cannes Lions Clio Cresta D&AD ECHO Epica Effie FIP Festival of Media LIA MerComm New York Fest. The One Show El Sol El Ojo de Iberoamérica El Dorado FIAP ADCE Eurobest Golden Awards Mont. Dubai Lynx	El Chupete Autovision Bea World Fest. Caples Awards Educafestival Eventoplus FePI Publifestival Smile Festival Salud Festival The Global Awards The Rx Club Show W3 Awards WINA Excellence Awards

**Fuente:** elaboración propia.

#### 2.4.5 Creatividad y eficacia.

Después de ver la cantidad y variedad de festivales que hay, y observar que lo que se suele valorar en ellos es la creatividad o la eficacia, se plantean dos preguntas relevantes a las que es necesario dar respuesta: ¿qué es realmente la eficacia y cómo se mide? y ¿una campaña creativa es una campaña eficaz?

Ya no solo porque esté más o menos valorada en festivales como los que se han mencionado, la eficacia es fundamental en la publicidad, es el único sentido que tiene la comunicación persuasiva. Gerardo Mariñas (citado en Anunciantes, s.f.a) lo expresa de la siguiente manera:

La Eficacia fue, es y será el objetivo final de todo plan comercial, de comunicación y de *marketing*. Nos enfocamos con empeño a ella. Es nuestra responsabilidad hacerlo, conseguir objetivos comerciales, ayudar a las marcas a crecer y cumplir con lo que nos encomienda el cliente. (p.5)

Además, en un contexto como en el que se encuentra el sector de la comunicación hoy, en el que debe adaptarse a los cambios del entorno, la búsqueda de eficacia se convierte en un proceso constante (Baraybar et al., 2017). Existe la necesidad en el sector de vincular la comunicación a unos objetivos comerciales, no solo de ventas si no también “de búsqueda de notoriedad, de conectar con un determinado *target* o de solucionar una nueva necesidad de consumo. Dimensiones todas ellas medibles, cuantificables y demostrables. Porque la eficacia va precisamente de resultados” (*Los Premios Eficacia en datos*, 2019, p.34).

Según la Asociación Española de Anunciantes, la eficacia es la capacidad de un anuncio de conseguir el objetivo establecido (González et al., 2019) y se considera que comprende factores cognitivos, afectivos y comportamentales (Martí, 2012, p.124).

Pero ¿qué determina si una campaña es o no eficaz? Como se ha mencionado anteriormente, se suele considerar que una campaña es eficaz en tanto que cumple los objetivos para los que fue creada (Beerli y Martín, 1999, citado en Anunciantes, s.f.a.).

En base a qué se determinan dichos objetivos es otra pregunta que se plantea con una respuesta algo más compleja. Tradicionalmente, estos objetivos estaban vinculados a las ventas. Profesionales como Bernbach afirmaban que el fin último era vender y que los cambios de comportamiento del consumidor hacia la marca son importantes, pero que siguen siendo un medio para un fin: vender. El éxito de una campaña resulta ser un factor difícil de aislar (González et al., 2019; Moriarty, 1996; Helgesen, 1994) pues puede haber otras variables del plan de *marketing* que afecten a las ventas, además de que la publicidad no tiene un efecto inmediato sobre las mismas, si no más a largo plazo.

Otros autores hablan de medir la eficacia no solo en función de objetivos económicos si no con respecto a cómo se produce un cambio en el comportamiento de los consumidores, como les afecta e incluye (Ayestarán et al, 2012). Moriarty (2012) refuerza esta idea, explicando que:

Los modelos tradicionales de eficacia propuestos hasta la fecha consideran el anuncio como el punto de partida de una secuencia jerárquica de procesos que conducen al consumidor a través de tres etapas (cognitiva, afectiva y conativa) mediante las cuales es posible medir los efectos de dicho anuncio, y por tanto su eficacia, en relación a diferentes variables como el recuerdo o el reconocimiento de marca, la actitud hacia la marca y la intención de compra. (p.124)

Hay varios modelos de los cuales los *planner* pueden partir para establecer los objetivos sobre la respuesta de los consumidores y en base a los cuales se juzgan posteriormente las campañas (Moriarty, 1996). Entre estos modelos, se encuentran parámetros como los que expone Martí (2012):

- Atención, interés, deseo y acción (modelo AIDA).
- *Awareness, knowledge, liking*, preferencia, convicción, intención y compra (modelo Lavidge y Steiner).
- Percepción, aprendizaje y persuasión.
- Comunicación y recuerdo.
- Atención, motivación y *Branded Engagement*.

Tras observar esto, se llega a la conclusión de que evaluar la eficacia es difícil, pues es un término que no está delimitado (Moriarty, 1996), las formas de medirla son complejas y dependen de cómo las personas responden a una comunicación (González et al., 2019), además de que, según cada autor y profesional, la eficacia debe medirse en función a diferentes parámetros. Aun así, Pablo J. Pérez (citado en Anunciantes, s.f.a) considera que “medir la eficacia es complejo pero necesario” (p.5).

Como se ha visto en el apartado anterior, algunos festivales premian especialmente la eficacia. ¿Cómo lo hacen?

En festivales como los EFFIE, los casos inscritos aportan varios indicadores de eficacia y se juzgan en función a los objetivos establecidos. Para los miembros del jurado de los Premios a la Eficacia, “una campaña solo puede ser reconocida como eficaz si existen resultados que así lo demuestren” (Anunciantes, s.f.a, p.4). En un 80% de los casos premiados en este festival, se puede observar que ha habido un crecimiento en alguna de las variables de negocio: crecimiento en ventas, cuota de mercado, reducción en la sensibilidad al precio, retención de clientes o incremento de fidelidad, consecución de nuevos clientes o crecimiento de un beneficio. Los objetivos alcanzados pueden tener tanto un efecto sobre el negocio (ventas y/o penetración) o sobre la marca (notoriedad y mejora de imagen) (Anunciantes, s.f.a.).

Según Helgesen (1994) se puede observar cómo algunos expertos del sector consideran que los premios a la eficacia son un criterio válido de eficacia de la campaña, pero algunos autores reconocen la falta de documentación sobre los efectos reales en el mercado. En el caso de los Premios Eficacia, para solventar problemas como este, hoy se puede observar un apartado en el resumen de algunos de los casos que hacen referencia precisamente a esto: aislar factores de éxito, con el fin de entender si el éxito de la campaña se debe a la buena comunicación ejecutada o han podido intervenir más factores.

Pero los festivales que se centran en valorar la eficacia, que se revisan con más detalle en el siguiente apartado, no son los más abundantes. La mayoría de los premios están destinados a medir la creatividad, lo cual es criticado por algunos autores, pues no es un criterio de evaluación útil para determinar el rendimiento de una agencia ya que los potenciales clientes esperan campañas con éxito, pero es importante que la agencia pueda lograr aumentar las ventas o el *awareness* de la marca (ByT, 1990; Polonsky y Waller, 1995).

De aquí que se plantee la segunda pregunta, ¿una campaña creativa es una campaña eficaz? Algunos estudios que demuestran una gran relación entre los anuncios premiados y los anuncios eficaces. Hay estudios que han intentado medir la relación entre la creatividad y la

eficacia, pero no han sido concluyentes. No hay acuerdo en si la creatividad realmente ayuda o no a la eficacia (Barahona, 2016). Aun así, la creatividad, aunque difícil de definir, sigue siendo la cualidad más valorada y admirada en publicidad (Helgesen, 1994).

Algunos expertos consideran que la creatividad es necesaria para la eficacia, que ayuda a introducir el mensaje en la mente de los consumidores. Otros incluso consideran que la propia creatividad es eficacia (Goldberg et al., 1995). Barahona (2016) afirma que “El objetivo de la creatividad publicitaria es dar con una idea, con un concepto que sea eficaz” (p.83).

Pero en los festivales, normalmente lo que se mide es el ingenio creativo, y los anuncios se juzgan con independencia de su finalidad instrumental. La eficacia debe ser valorada desde la rentabilidad (Barahona, 2016). Gaylord (1994) refuerza esta idea afirmando que la creatividad gana premios, pero es impredecible y no tiene mucho que ver con la eficacia. Aunque han ido apareciendo festivales que valoran la eficacia, Montano (2004) considera que son pocos los premios en los que esta se premia (Repiso et al. 2013).

Helgesen (1994) afirma que los festivales de publicidad son vistos como un impedimento para desarrollar otros criterios de eficacia y procesos de trabajo que sean más válidos o que tengan otros estándares de evaluación más rigurosos, basados en objetivos, estrategias e investigación de mercados.

Siempre ha habido una eterna lucha entre los creativos que crean la publicidad y los *managers* que insisten en que sea efectiva, teniendo resultados predecibles y medibles, generalmente, a través de la persuasión o las ventas (Goldberg et al., 1995).

Sin embargo, Ibarra (1992) considera que la distinción entre creatividad y eficacia refleja los objetivos y necesidades de los departamentos de una agencia. Pero realmente, ambas se unen en la mente de los consumidores, por lo que la división se hace en la industria y no tanto en los consumidores. Según Issen (1984) lo realmente importante es hacer una conexión emocional con el consumidor, que el anuncio evoque una emoción que se traslade al producto o servicio (Goldberg et al., 1995). Estos autores abrieron una nueva forma de ver el efecto de

la publicidad más allá de la creatividad o la eficacia. Esta idea se refuerza con la aportación de West et al. (2013), que consideran que la publicidad efectiva y creativa tiene un impacto positivo en la percepción de un consumidor hacia una marca.

#### **2.4.6 Festivales que premian la eficacia.**

##### **EFFIE**

Los premios Effie aparecieron en 1968 de la mano de la *New York American Marketing Association* con el fin de premiar los trabajos publicitarios más eficaces a nivel global. Durante 50 años, ganar un Effie ha sido reconocido como un símbolo global de éxito.

Los *Case Studies* de los premios Effie recogen vídeos y una descripción del caso, la estrategia, ideas y resultados, que son recopilados con el fin de conseguir una base de datos que sirva para educar sobre el *marketing* eficaz, mostrar las compañías y profesionales que llevan a cabo estos proyectos y mejorar el aprendizaje en la industria. Los Effie son también un espacio de diálogo sobre las claves del *marketing* eficaz. Han creado también el *Effie Index*, un índice que establece un *ranking* de las marcas y compañías más eficaces en todo el mundo (Effie Worldwide, s.f.).

Moriarty (1996) explica que los Effie nacieron en contraste a los premios de creatividad o *beauty shows*. Para ello, miden la eficacia de la publicidad y se juzgan los resultados del proceso completo. Se evalúa la eficacia medida con los propios objetivos de la publicidad. Juzgar estos premios supone valorar la estrategia, los objetivos alcanzados y la creatividad.

Para poder participar en los Effie, es necesario: un *mix* de *marketing*, medios, investigación, creatividad, objetivos, estrategia, cliente y agencia. Son unos premios que reconocen a los equipos de cliente y agencia, los medios y los mensajes que hacen que la comunicación sea efectiva para construir marcas. Para poder hacer esta evaluación, los casos deben recoger: categoría de producto, objetivos, metas, público objetivo, justificación de la estrategia creativa y los medios utilizados y dar evidencias de los resultados (Moriarty, 1996).

En los Effie la evaluación se basa en que los objetivos que se hayan establecido, siempre específicos y medibles, se hayan alcanzado con éxito. Aunque Moriarty (1996) considera que hay un margen de mejora para evaluar los casos y mejorar la credibilidad de estos premios:

- Los objetivos deberían ser medibles, definidos y el jurado debería tener un plan de evaluación para medir esos objetivos.
- Se deberían diferenciar los objetivos de *marketing* y los de comunicación.
- Los participantes deberían aportar una serie de datos base para que el cambio pueda ser correctamente evaluado.
- Se debería establecer una vinculación clara entre la comunicación y el impacto de esta en el mercado.
- Se debería aportar una evidencia “formal, objetiva, externa y documentada” de los efectos de la campaña.

### ***IPA Effectiveness Awards***

Los premios IPA nacieron en 1980. Su foco está en la evaluación de la eficacia de las campañas publicitarias y están reconocidos hoy por las agencias como una prueba sólida del retorno de la comunicación de *marketing*. Se consideran los premios más rigurosos y prestigiosos, que atraen a agencias de todo el mundo.

Cada dos años, los premios IPA celebran y premian a las agencias, medios y anunciantes que han probado con éxito que su trabajo ha alcanzado resultados destacados. Los casos premiados son aquellos que consiguen demostrar el vínculo entre la actividad de comunicación y el incremento del valor económico del anunciante.

Los casos inscritos pasan a formar parte de una base de datos que pretende ser una fuente creíble para aquel que busque ejemplos de creatividad que realmente funciona. Cualquier categoría, país o presupuesto es bienvenido a estos premios. Así como cualquier actividad ya sea publicidad, patrocinio, digital o el desarrollo de un nuevo producto o servicio (IPA, s.f.).

Los premios son organizados por el *Institute of Practitioners in Advertising* (Instituto de profesionales de la publicidad), una asociación de agencias de publicidad, medios y comunicación de Reino Unido, considerada una impulsora de la planificación estratégica (Jones, 1999).

Según Moriarty (1996), el gran valor de estos premios es el nivel de exigencia que piden para los casos presentados. Para participar deben establecer un link entre la publicidad y la respuesta deseada, aportando pruebas de que el éxito se ha debido a esa campaña y no a otros factores de *marketing* involucrados.

### **Premios a la Eficacia**

Los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial, nacieron en España en 1997 con el fin de “responder a una necesidad común del sector publicitario: reconocer la contribución de la comunicación comercial a la consecución de los objetivos empresariales de las empresas anunciantes” (AEA y Scopen, 2019, p.10). Estos premios están impulsados por la Asociación Española de Anunciantes (AEA) y organizados por Scopen, consultora de comunicación y *marketing*.

Su factor diferenciador respecto a otros premios es que reconocen el trabajo bien hecho tanto del equipo de la agencia como del anunciante. Son los únicos galardones en España que se centran en los resultados obtenidos que responden a un objetivo marcado previamente, ya sea de notoriedad, ventas... poniendo la eficacia como el fin real de la actividad publicitaria, mediante el retorno de la inversión y la mejora del negocio de la empresa anunciante. Jaime Lobera (*Los anunciantes piden métricas claras*, 2019), experto consultor en comunicación y publicidad, afirma que “la comunicación en *marketing* es para vender, para aumentar la cuenta de resultados” (p.10), por lo que insiste en la importancia de medir los resultados de las campañas de publicidad con métricas claras, contrastadas y bien construidas.

Al igual que los premios antes mencionados, los Premios a la Eficacia pretenden construir una base de datos que recoja los casos que explican cómo se consiguió una acción

publicitaria, con el fin de que futuros profesionales puedan tenerlo como referencia y les ayude a minimizar riesgos y optimizar la inversión (AEA y Scopen, 2019).

Los casos recogen el proceso desde el objetivo del anunciante, la creatividad, la conclusión de la campaña y la prueba de los resultados obtenidos, detallando la estrategia, la idea, la realización y la planificación de medios (Anunciantes.com, s.f).

También se consideran estos premios como un espacio en el que las agencias pueden demostrar su profesionalidad y rentabilidad como proveedores, además de permitir a los estudiantes comprender el funcionamiento de la industria desde un punto de vista práctico.

Son premios con una gran repercusión dentro y fuera de España, y se considera el reconocimiento profesional de la publicidad más importante en España (AEA y Scopen, 2019).

Los criterios de evaluación que rigen estos premios son los siguientes:

**Estrategia 30%** : se valora la estrategia desarrollada según el grado de dificultad a resolver (competitividad del mercado, madurez del producto, indiferenciación...) frente a los objetivos marcados por el cliente.

**Idea y ejecución 30%**: se valora el grado de innovación que supone la solución aportada y las nuevas ideas creativas.

**Resultados 40%**: se valora el nivel de retorno de la inversión en comunicación, explicación y justificación. Se tiene en cuenta que el caso pruebe el efecto conseguido por la comunicación en el cliente, y no por otros elementos de la estrategia de *marketing*. Se valora la calidad y la innovación de las herramientas de medición utilizadas.

**Tabla 9. Criterios de evaluación de los Premios a la Eficacia.**



**Fuente:** AEA y Scopen (2019)

Según algunos autores como Navarro (2006), los parámetros a los que se ha tenido que ajustar la creatividad se exponen en estos premios. Considera que los Premios Eficacia han marcado “mínimas reglas que no conviene saltarse si se quiere dotar a las piezas de una influencia real sobre su mercado” (p.77), porque en este caso las campañas están respondiendo a *briefings*, objetivos y estrategias que se pueden medir. En los EFI se premian todas las categorías en que actúa la publicidad: medios, soportes... y se demuestra con datos. Este autor considera que esto ha supuesto también una “democratización de la eficacia”, pues ya no solo se premia a las agencias de publicidad.

Los EFI han supuesto una nueva forma de medir la creatividad, pues el impacto o la notoriedad ya no son suficientes. Ha surgido una nueva forma de premiarla que adquiere cada vez más relevancia en el sector y los profesionales respecto a la forma tradicional de valorar la creatividad como se hace en los Cannes Lions, por ejemplo (Navarro, 2006).



## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO EMPÍRICO**

### **3.1. Aspectos metodológicos de la investigación: metodología utilizada.**

#### **El caso de estudio**

La muestra seleccionada para realizar este estudio está compuesta por 123 casos de comunicación que han recibido un Premio a la Eficacia entre 2010 y 2019, ambos incluidos. Se ha considerado una muestra relevante en tanto que son casos que han demostrado su eficacia en comunicación y se les ha otorgado un reconocimiento profesional por ello, además de que cada uno de ellos recoge el reto al que se ha enfrentado la marca, la estrategia elegida y los resultados obtenidos. Todos están recogidos en los Libros de la Eficacia, publicados cada año por la Asociación Española de Anunciantes y SCOPEN, y entregados tras el festival.

Es una muestra que se puede considerar válida en términos de eficacia, en tanto que se considera que las campañas galardonadas con un Premio a la Eficacia han alcanzado los objetivos establecidos previamente ya sea sobre el negocio (ventas o penetración) o sobre las variables de marca (notoriedad y mejora de imagen), y así lo ha reflejado también Iolanda Casalá en su estudio sobre comunicación eficaz (Anunciantes, s.f.a.).

Los Premios a la Eficacia cuentan hoy con trece categorías, que han ido aumentando desde las siete con las que contaba el festival en el año 2010. En cada una de dichas categorías, se ha entregado al menos un oro, salvo contadas excepciones.

Teniendo esto en cuenta, se ha decidido observar en este estudio todos los casos premiados con un oro en cada una de las categorías presentes en cada año, ya que se considera que han sido los más eficaces entre todos los presentados y premiados.

En la Tabla 10, se recogen las características de la muestra elegida, así como lo que se ha considerado relevante observar en cada caso analizado.

**Tabla 10.** Características de la muestra de estudio y aspectos a observar.

<b>Periodo:</b> 2010-2019
<b>Categoría:</b> todas las categorías
<b>Premio:</b> oro
<b>Total campañas analizadas:</b> 123
<b>Anunciante/Marca</b>
<b>Agencia</b>
<b>Objetivos:</b> cuáles eran los objetivos iniciales del caso.
<b>Estrategia:</b> qué estrategia se ha seguido para resolverlo.
<p><b>Insight:</b> si está o no reflejado en la estrategia del caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se menciona de forma clara como parte de la estrategia.</li> <li>• No se muestra de forma clara, pero se da a entender o se puede extraer del resumen del caso a través de verdades, valores...</li> <li>• La visibilidad del <i>insight</i> es nula.</li> </ul>
<b>Eficacia:</b> resultados obtenidos, ¿se han alcanzado los objetivos inicialmente planteados?

**Fuente:** elaboración propia.

Por otro lado, se ha elaborado también la Tabla 11 con el fin de recoger todos los casos que integran la muestra de esta investigación.

**Tabla 11.** Casos que integran la muestra de estudio.

<b>Año</b>	<b>Anunciante/Marca</b>	<b>Campaña/Referencia</b>
<b>2010</b>	Atrápalo/Atrápalo.com	El trato
<b>2010</b>	Campofrío/Pavofrío	Elenas Salgados

<b>2010</b>	Damm/Estrella Damm	Formentera
<b>2010</b>	Grupo Lactalis/ Flor de Esgueva	El queso hecho como antes
<b>2010</b>	Zapata Inmobiliaria	Quiero un piso mío
<b>2010</b>	Mitsubishi Motors/Colt	Bájate un Colt Gratis
<b>2010</b>	PepsiCo/ Pepsi Regular	Pepsi o Pesi
<b>2010</b>	Ayuntamiento de Pamplona	No te dejes atrapar
<b>2010</b>	FSC Inserta. Fundación ONCE/ Programa por talento	Capacitados
<b>2010</b>	Roca Sanitario/Roca	Roca Barcelona Gallery
<b>2011</b>	Grupo Mahou-San Miguel/Mixta	Amor a primera Mixta/Nombrex/Disecadox
<b>2011</b>	IKEA ibérica	Viva la República Independiente de mi Casa
<b>2011</b>	Movistar	Enjuto Mojamuto
<b>2011</b>	Atrápalo/Atrápalo.com	<i>Adeu</i> , Barcelona
<b>2011</b>	Movistar/Terra	Cardeñosa
<b>2011</b>	Arzobispado de Madrid/ Jornada Mundial de la Juventud.	JMJ Madrid 2011
<b>2011</b>	Pernod Ricard/Ballantine's	El Plan B
<b>2011</b>	Colgate Palmolive/Sanex	<i>Naked</i>
<b>2011</b>	Sanitas, S.A. Seguros/ Sanitas	Sanitas <i>Sport</i>
<b>2011</b>	Médicos Sin Fronteras	Pastillas contra el dolor ajeno

<b>2011</b>	McDonald's Sistemas de España/McDonald's	David Villa en el Mundial
<b>2011</b>	Spanair	Acción Especial Navidad
<b>2012</b>	Banco Sabadell	Conversaciones
<b>2012</b>	Campofrío Food Group S.A. /Campofrío	Que nada nos quite nuestra manera de disfrutar de la vida
<b>2012</b>	Grupo Mahou-San Miguel/Mixta	Pato Willix
<b>2012</b>	Organización Nacional de Ciegos (ONCE)/ ONCE	11/11/2011
<b>2012</b>	Nestlé España/Cafés La Estrella	Lo bueno perdura
<b>2012</b>	El Corte Inglés	Campaña de Navidad
<b>2012</b>	Acción Contra el Hambre	Experimento comparte
<b>2012</b>	Heineken España/Amstel	Masclet N°5
<b>2012</b>	Fundación Reina Sofía/Banco de Recuerdos	Banco de Recuerdos
<b>2012</b>	Mercedes-Benz	Algo está pasando en Mercedes
<b>2012</b>	Fundación ONCE, FSC Inserta	Por talento
<b>2013</b>	Campofrío Food Group S.A. /Campofrío	El Currículum de Todos
<b>2013</b>	The Coca-Cola Company/Fanta	A tomar Fanta
<b>2013</b>	Reckitt Benckiser España/Durex	Durex <i>Love Sex</i>
<b>2013</b>	Reckitt Benckiser/ Nenuco	Declaración de amor

<b>2013</b>	Konami Digital Entertainment GmbH/Pro Evolution Soccer 2013	<i>Enter the Game</i>
<b>2013</b>	Gol Televisión	<i>BabyGol Therapy</i>
<b>2013</b>	Samsung España/Samsung	Experiencia Samsung
<b>2013</b>	Bayer/Aspirina	Déjate sorprender
<b>2013</b>	Banco Sabadell	Seny
<b>2013</b>	Save the Children	Dona tu estrella
<b>2013</b>	Nestlé /Nestlé Health Science/Meritene	Meritene
<b>2013</b>	Nike	Más allá de la victoria
<b>2014</b>	Banco Sabadell	¿Cuánto vamos a vivir?
<b>2014</b>	Campofrío Food Group S.A. /Campofrío	Hazte extranjero
<b>2014</b>	The Coca-Cola Company/Coca-Cola	Benditos Bares
<b>2014</b>	Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguros/El Corte Inglés Seguros	El valor de la experiencia
<b>2014</b>	Revista Líbero/Líbero	Si te lo explican con fútbol, lo entiendes.
<b>2014</b>	Grupo Mahou-San Miguel/San Miguel	Un lugar llamado mundo
<b>2014</b>	Hijos de Rivera/Estrella Galicia	Campanadas Estrella Galicia
<b>2014</b>	BBVA	BBVA Donde estés

<b>2014</b>	Gadis	<i>¡Se chove, que chova!</i>
<b>2014</b>	Intermón Oxfam	Café para dormir
<b>2014</b>	Bankinter	Y punto
<b>2014</b>	Proximity Madrid/clubdecreativosydecreativas.com	Club de creativos y creativas
<b>2014</b>	Comunica + A /CÓMO	CÓMO
<b>2015</b>	Banco Sabadell S.A. / Banco Sabadell	Cerca
<b>2015</b>	IKEA	La otra Navidad
<b>2015</b>	Loterías y Apuestas del Estado (LAE)/Lotería de Navidad	El mayor premio es compartirlo
<b>2015</b>	Mercedes-Benz	Una estrella no significa nada
<b>2015</b>	Sony Pictures España	Corazones de Acero
<b>2015</b>	McDonald's Sistemas de España S.L./McDonald's	<i>McExtrem Top Chef</i>
<b>2015</b>	Vodafone España/ Vodafone	Yutubers
<b>2015</b>	Fallera Nutrición, S.LU/ La Fallera	Paella Emoji
<b>2015</b>	Fundación Reina Sofía	Edición Recuerda
<b>2015</b>	Hawkers CO	<i>Join the Revolution</i>
<b>2015</b>	Asociación Española contra el Cáncer/ Cáncer colorrectal	Yo puedo salvarte la vida

<b>2016</b>	Aldi Supermercados	Lo que vale mucho, cuesta muy poco
<b>2016</b>	Campofrío Food Group/ Campofrío	Deliciosa calma
<b>2016</b>	IKEA Ibérica	Amigos de las terrazas
<b>2016</b>	Loterías y Apuestas del Estado (LAE)/Lotería de Navidad	Justino
<b>2016</b>	Damm/Estrella Damm	Vale
<b>2016</b>	Promotur Turismo de Canarias/Islas Canarias	<i>Stop Blue Monday</i>
<b>2016</b>	Vodafone España	Vodafone <i>one</i>
<b>2016</b>	IKEA Ibérica	Salvem la fresca
<b>2016</b>	Unilever/Magnum	<i>Be true to your pleasure</i>
<b>2016</b>	FAADA	El casting más bestia
<b>2016</b>	Solvía Servicios Inmobiliarios	La inmobiliaria personal
<b>2016</b>	Heineken/Desperados	Marcamos las normas
<b>2016</b>	Spirits&Brands/Jägermeister	<i>Hunt or be hunted</i>
<b>2016</b>	Decathlon España	El deporte más grande del mundo
<b>2016</b>	Campofrío Food Group/ Campofrío	Fábrica La Brueba en Burgos
<b>2017</b>	Campofrío Food Group/ Campofrío	Hijos del entendimiento

<b>2017</b>	Volkswagen Group España Distribución/ Audi	<i>Untaggable</i>
<b>2017</b>	Tous	<i>Tender Stories Nº5</i>
<b>2017</b>	Promotur Turismo de Canarias/Islas Canarias	Plataformas
<b>2017</b>	Svenson	A tiempo de llamar
<b>2017</b>	Johnson & Johnson /Reactine	La alergia te ha declarado la guerra
<b>2017</b>	Corporación Alimentaria Peñasanta (CAPSA)/ Larsa	Sobremesa
<b>2017</b>	Volkswagen Group España Distribución/ Audi	La muñeca que quería conducir
<b>2017</b>	Diputación Foral de Gipuzkoa/ Foral de Gipuzkoa (Departamento de cultura, Turismo, Juventud y Deporte)	Bonos Cultura. El Kolmado
<b>2017</b>	Nestlé	La cena que no ves
<b>2017</b>	Fundación Unoentrecienmil	Soy Unoentrecienmil
<b>2017</b>	Nestlé España	150 años cumpliendo compromisos
<b>2017</b>	Blink Learning	<i>Realinfluencers</i>
<b>2018</b>	Vodafone España	Vodafone yu
<b>2018</b>	Toyota	Conduce como piensas
<b>2018</b>	Pernod Ricard/Seagram's Gin	Seagram's NY Hotel

<b>2018</b>	Grefusa/Pipas G	Solo pasa con Pipas G
<b>2018</b>	Nestlé/Nidina	Burbuja
<b>2018</b>	FOX Network Group/FOX	Miriam a Vis a Vis
<b>2018</b>	Gremio de Librerías de Madrid	Fariña
<b>2018</b>	Burger King	<i>Scary Clown Night</i>
<b>2018</b>	Campofrío Food Group S.A.	Conde Mor
<b>2018</b>	Decathlon	<i>Titan Desert</i>
<b>2018</b>	Biesdorf /Nivea	<i>Urban Skin</i>
<b>2018</b>	Hospital Sant Joan de Dèu	Caras pintadas
<b>2018</b>	Telefónica Movistar / Movistar	Club Movistar <i>Riders</i>
<b>2019</b>	SA. Damm/ Estrella Damm	Mediterráneamente. <i>Billie the Vision &amp; the Dancers</i>
<b>2019</b>	BBVA	Aprendemos juntos
<b>2019</b>	Adolfo Domínguez	Sé más viejo
<b>2019</b>	IKEA	Arkano vs. Ikea
<b>2019</b>	Pernod Ricard/ Ruavieja	El tiempo que nos queda
<b>2019</b>	Diageo/Tanqueray	El color especial de Sevilla
<b>2019</b>	Campofrío Food Group/ Campofrío	La tienda LOL

2019	Burger King	<i>Home delivery: Lopetegui</i>
2019	Turespaña/ España como destino turístico	España en 10 segundos
2019	MásMovil/Yoigo	Pienso luego actúo
2019	Comité Internacional de la Cruz Roja/Healthcare in danger	<i>Healthcare is not a target</i>
2019	Fundación Unoentrecienmil/ La Vuelta al Cole contra la Leucemia Infantil	La Vuelta al Cole contra la Leucemia Infantil
2019	Heineken/ Ladrón de manzanas	Revoluciona el corral

**Fuente:** elaboración propia.

### El panel Delphi

Para llevar a cabo el panel, se han tenido en cuenta muchas de las consideraciones de Cabero e Infante (2014):

- Conservar el anonimato entre los participantes.
- Interacción y realimentación controlada.
- Contexto y horizonte temporal delimitado: al comienzo del estudio se establecieron las fechas para elaborar el panel y se les dio visibilidad a los participantes sobre las mismas.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método: cuando se contactó con ellos, se les explicó el proyecto, los objetivos, el número de rondas de preguntas que se iban a realizar y en qué espacio de tiempo (Gordon, 1994).
- Especificar las características de los expertos seleccionados
- Planteamiento del proceso por fases:

1. Formulación del problema, identificar el objetivo, formular las preguntas, determinar número de rondas.
2. Determinar criterios para la selección de los expertos.
3. Elección de expertos.
4. Realización de las diferentes vueltas.
5. Exploración de resultados y elaboración del informe.

A continuación, se mencionan algunos de los aspectos más importantes del desarrollo del panel: el número de expertos elegidos, los criterios, las rondas de cuestionarios y los plazos.

### **Número de expertos**

En términos generales, no existen normas específicas sobre el número de participantes (Steurer, 2011; López, 2018). Si se trata de un grupo homogéneo, una muestra de 10 a 15 expertos es suficiente. Si el grupo no fuese homogéneo y participasen distintos perfiles, se pueden requerir hasta cientos de sujetos (Skulmoski et al., 2007; López, 2018). Luna et al. (2006) afirman que, si el grupo no es homogéneo, deben participar entre 30-50 panelistas.

Coinciden Delbecq et al. (1975) en que puede bastar entre 10-15 expertos. Otros autores como Gordon (1994) proponen entre 15 y 35 participantes, Witkin y Altschuld (1995) señalan que el tamaño aproximado de un panel de Delphi es generalmente inferior a 50. Ludwig (1997) afirma que la mayoría de los estudios Delphi han utilizado entre 15 y 20 expertos y en el caso de Landeta (1999), propone entre 7 y 30 participantes (López, 2018).

No es recomendable que el panel sea inferior a 10, ya que representa mayor fiabilidad de los resultados, tampoco que el número de expertos sea inferior a 7, ya que la información no sería representativa. Si el tamaño del panel fuese demasiado grande, se podrían encontrar inconvenientes del tiempo que implica a los investigadores (López, 2018).

Siguiendo las recomendaciones de estos autores, se ha seleccionado un total de 20 participantes, con el fin de obtener resultados abarcables y fiables.

### **Selección de expertos**

Dado que la selección de expertos es una fase determinante para la calidad de los resultados, se ha valorado en la selección: *background* y experiencia profesional sobre el tema a tratar, capacidad efectiva de comunicación y disponibilidad y compromiso de colaborar (Hsu y Sandford, 2007; López, 2018; Luna et al., 2006).

Bajo esos criterios se han seleccionado a directores de planificación estratégica que trabajen o hayan trabajado en agencias de publicidad españolas durante un periodo mínimo de entre 5 y 10 años aproximadamente. Se han tenido en cuenta su experiencia, conocimiento sobre el tema, prestigio en el sector y disposición a colaborar en el estudio.

Así, se ha podido contar con los siguientes profesionales:

**Experto 1.** *Strategic Planner* en una empresa española donde trabaja para diseñar estrategias, dar soporte en *new business* y desarrollar informes sobre tendencias y cultura. Anteriormente también ha trabajado en grandes agencias.

**Experto 2.** Dirige la estrategia global de una multinacional con una sede en España. Con más de 10 años de experiencia, y después de haber pasado desde agencias independientes hasta multinacionales, actualmente es responsable de estrategia de cuentas globales y locales.

**Experto 3.** *Strategy Director* en una multinacional. Especialista en Psicología Social. Durante los últimos 15 años ha trabajado en el ámbito de la estrategia publicitaria para grandes marcas nacionales e internacionales de sectores como banca, alimentación u ONG'S, entre otros.

**Experto 4.** Asesor de marca y comunicación por cuenta propia. Es un profesional de la comunicación, el branding y la publicidad, con más de 20 años de experiencia en agencias publicitarias multinacionales y consultoras de marca de prestigio. Ha dirigido equipos

multidisciplinares (investigadores, creativos, diseñadores o comerciales) para dar servicio a grandes marcas de diferentes sectores.

**Experto 5.** *Head of Brand Strategy* para las agencias creativas en España de una multinacional. Experto en Psicología Social, comenzó su carrera en investigación de mercados. Ha contribuido en la creación del departamento de planificación estratégica digital en una de las empresas en las que ha trabajado y ha liderado el departamento de planificación estratégica en otra agencia durante los años que fue reconocida por su eficacia en España.

**Experto 6.** Es vicepresidente de planificación estratégica para una agencia multinacional. Ha trabajado para reconocidas marcas regionales y globales.

**Experto 7.** *Strategy Director* en una consultora de *marketing* estratégico. Especialista en estrategia de marcas e innovación, ha trabajado en varias agencias en España y Estados Unidos y actualmente compagina el trabajo con la docencia.

**Experto 8.** Estratega independiente. Ha trabajado varios años en París y Londres para cuentas internacionales en reconocidas agencias y ha sido *Head of Planning* en empresas españolas.

**Experto 9.** *European Strategist* para una multinacional desarrollando las estrategias junto a equipos creativos, de contenido de marca y lanzamientos de modelo. Ha sido director de estrategia en una empresa española y ha gestionado la planificación de medios y planificación estratégica de clientes y nuevos clientes.

**Experto 10.** Director de Estrategia. Responsable de liderar los proyectos estratégicos de los clientes de la agencia, así como de proyectos de nuevo negocio. Posee una amplia experiencia profesional tanto en estrategia como en digital, tras su paso por reconocidas agencias. En su trayectoria, ha colaborado con anunciantes líderes y referentes en sus categorías.

**Experto 11.** Ha trabajado como estratega para marcas globales. Cuenta con 10 años de experiencia en importantes agencias y 12 años de experiencia en agencias globales.

**Experto 12.** Director de Estrategia y Transformación en una empresa española. Ha trabajado 20 años en publicidad. Desde la estrategia digital, pasando por la planificación estratégica y ahora liderando el HUB de estrategia, digital y data de su agencia.

**Experto 13.** Director de *planning freelance*, colaborando para agencias reconocidas. Compagina su labor con la docencia y colabora con medios del sector para publicar artículos de opinión. Durante los últimos 10 años ha trabajado en publicidad habiendo sido creativo, empresario y *planner*, trabajando para agencias locales, nacionales y multinacionales, en proyectos locales y globales para varias marcas.

**Experto 14.** Socio y cofundador de una consultora estratégica. Es uno de los planificadores estratégicos españoles más internacionales del sector publicitario ya que trabajó como *planner* en diferentes agencias en varias ciudades. Después de 20 años como estratega para múltiples marcas internacionales, decidió reenfocar su carrera y estudiar innovación, para aprender a integrar lo último en innovación con los nuevos modelos de construcción de marca. Y de ahí nace su consultora estratégica.

**Experto 15.** Planificador Estratégico Digital de publicidad e innovación tecnológica, emprendedor y fundador de diversas empresas y eventos, conferenciante, profesor universitario y escritor. Es *Head of Strategy & Innovation* y director en una agencia española, dirigiendo la estrategia digital de marcas reconocidas. Alinea a marcas, empresas y profesionales con sus audiencias cambiantes. Desde 2007 ha impartido docencia en más de 400 eventos dentro del campo del *marketing* digital y la estrategia publicitaria.

**Experto 16.** Ha trabajado en diversas agencias desde el 2000, en puestos relacionados con *research*, *marketing* interactivo, dirección de cuentas y estrategia. Compagina su labor con la docencia. Su experiencia le ha permitido tener una visión global de todas las disciplinas, ya

que ha trabajado mucho tiempo en la parte de *marketing* digital, *CRM* y *marketing* directo, y ahora también en el área de *marketing* experiencial, *shopper marketing* y patrocinios.

**Experto 17.** Actualmente *Strategic & Creative Planner Freelance. Creative Coach* en una empresa española de la que es fundador. Fue director de planificación estratégica durante 9 años en una multinacional con una sede en España.

**Experto 18.** Con una licenciatura en psicología y con un máster en estrategia y creatividad publicitaria, ha pasado por distintas agencias reconocidas, de ahí su perfil integrado.

**Experto 19.** *Head of Strategy* en una agencia española. Anteriormente ha trabajado en la dirección de estrategia en grandes agencias. Estudió psicología y tiene un doctorado en Comunicación por su trabajo sobre los avances de la neurociencia cognitiva aplicados a publicidad. Ha sido jurado en los principales festivales creativos españoles.

**Experto 20.** *Strategic Planning Director* con más de 10 años de experiencia en agencias de medios y creativas. Se considera una mente estratégica y creativa que busca aventuras en los campos de las marcas relevantes, la innovación en la comunicación y los comportamientos del consumidor. También ha impartido docencia de estrategia digital y metodologías de planificación estratégica.

### **Rondas de cuestionarios**

En cuanto a los cuestionarios, se ha decidido realizar dos oleadas, ya que se puede considerar suficiente para conseguir consistencia entre las opiniones del grupo (Luna et al., 2006) evitando alargar el proceso y arriesgar que algunos panelistas abandonen por la alta implicación de tiempo (López, 2018). Se les ha dado a los participantes tres semanas para responder a cada cuestionario, cumpliendo con el mínimo recomendado de dos semanas (Hsu y Sandford, 2007). Así, teniendo en cuenta que no todos los panelistas han recibido el cuestionario de la primera oleada al mismo tiempo, pues se les ha ido compartiendo a medida que han accedido a colaborar, se ha realizado:

- Primera oleada: entre el 17 de junio y el 14 de septiembre.
- Segunda oleada: entre el 5 de octubre y el 28 de noviembre.

En cuanto al tipo de preguntas, se ha seguido la recomendación de los expertos:

- Una primera oleada con preguntas más abiertas, para que la información obtenida sea más rica.
- Una segunda oleada, partiendo de un análisis de las respuestas de la primera oleada, en la que las preguntas sean más cerradas, múltiples o alternativas, que favorezcan la posibilidad de jerarquizar o comparar para mejorar la calidad de los resultados (López, 2018; Hsu y Sandford, 2007; San Eugenio et al., 2013; Luna et al., 2006).

En los anexos 2 y 3 se pueden consultar las preguntas planteadas en cada oleada. Es posible cumplimentar el cuestionario en algo más de treinta minutos y se han utilizado términos lo más definidos y precisos posible, como recomiendan autores como Luna et al. (2006).

### **3.2 Análisis de casos de estudio: el *insight* en los premios EFI de 2010 a 2019.**

Como se ha comentado, se ha realizado un análisis de 123 casos premiados con un oro en los Premios a la Eficacia, en los últimos diez años. De cada caso, se ha recogido el año en el que se premió, el anunciante, la agencia, la categoría en la que ha sido premiado, los objetivos, la estrategia, si el *insight* es o no visible y finalmente, la eficacia, es decir, si los objetivos se han alcanzado o no. Antes de comenzar con el análisis y las observaciones que se han hecho, es importante destacar que se ha tenido en cuenta de forma objetiva la información contenida en los distintos casos, es decir, si en el caso se habla explícitamente de que se ha utilizado un *insight*, se ha considerado así, pero no se ha entrado a valorar si puede o no serlo, algo que se discute más adelante. Donde sí se ha tenido que realizar una visión más subjetiva es en aquellos casos en los que los *insights* se han dado a entender como tales o como verdades humanas, sociales... siempre en base a la realidad expuesta en el caso.

De los 123 casos analizados, solo 19 mencionan haber trabajado sobre un *insight* claro y 20 dan a entender que han trabajado con *insights* o verdades. Los 85 casos restantes no mencionan que hayan trabajado sobre ningún *insight*, por lo que su visibilidad en estos es nula. Las tablas 12, 13 y 14 recogen cada uno de ellos, mostrando solo la información del año, anunciante, referencia e *insight* si lo tienen. La tabla completa se puede consultar en el anexo 1.

**Tabla 12.** *Relación de casos analizados en los que se habla claramente de insight.*

<b>Año</b>	<b>Anunciante/Marca</b>	<b>Referencia</b>	<b><i>Insight</i></b>
2012	Campofrío Food Group S.A. /Campofrío	Que nada nos quite nuestra manera de disfrutar de la vida	Recordar a los españoles cómo son realmente, optimistas, y devolverles la sonrisa.
2012	Heineken España/Amstel	<i>Masclat Nº5</i>	El olor a pólvora es algo característico de las Fallas y forma parte de la cultura local.
2013	Campofrío Food Group S.A. /Campofrío	El Currículum de Todos	Los españoles nos merecemos un homenaje para recordar nuestros logros y reconocimientos, que además traspasan fronteras, y recuperar el optimismo.
2013	Reckitt Benckiser/ Nenuco	Declaración de amor	El amor incondicional (madre-bebé).
2013	Gol Televisión	<i>BabyGol Therapy</i>	¿Qué pasaría si tu hijo apoyara a otro equipo?
2014	Campofrío Food Group S.A. /Campofrío	Hazte extranjero	Uno no echa de menos lo que tiene hasta que se lo quitan.

2014	Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguros/El Corte Inglés Seguros	El valor de la experiencia	Solo quien se ha enfrentado a la problemática real de un cliente puede recomendar el producto que mejor se adapta a sus necesidades.
2014	Revista Líbero/Líbero	Si te lo explican con fútbol, lo entiendes.	Un hombre puede entender cualquier cosa si se le explica con fútbol.
2014	Grupo Mahou-San Miguel/San Miguel	Un lugar llamado mundo	En la industria de la música: no hay música en directo, en televisión, ni oportunidades para los nuevos artistas y siempre suena lo mismo. Del <i>target</i> : siempre suena lo mismo, la música es cara y los medios no apuestan.
2014	BBVA	BBVA Donde estés	Tanto los deportistas como BBVA son expertos en hacer fácil lo difícil.
2015	Loterías y Apuestas del Estado (LAE)/Lotería de Navidad	El mayor premio es compartirlo	El azar de no haber comprado en un lugar determinado.
2015	McDonald's Sistemas de España S.L./McDonald's	<i>McExtrem Top Chef</i>	<i>Insights</i> estratégicos: un formato que permita a McDonald's impactar a un consumidor exigente. Una estrategia de contenidos omnicanal que convierta la campaña en un evento. Un <i>storytelling</i> que sitúe al consumidor como centro e incluya el

			componente <i>gourmet</i> poniendo la calidad al alcance de todos.
2016	IKEA Ibérica	Amigos de las terrazas	El abandono al que se ven sometidas algunas terrazas, balcones o áticos, que se han convertido en lugares de almacenamiento en vez de disfrute.
2016	Decathlon España	El deporte más grande del mundo	¿Por qué todas las marcas de deportes hablan como si sus clientes fueran Usain Bolt, Messi o Rafa Nadal, cuando el 97% de los que hacen deporte celebran el acabar una carrera popular con una paella?
2017	Blink Learning	<i>Realinfluencers</i>	A todo el mundo le ha marcado un profesor en la vida.
2018	Pernod Ricard/ Seagram's Gin	Seagram's NY Hotel	<i>That's the New York Life.</i>
2018	Grefusa/Pipas G	Solo pasa con Pipas G	Se da a entender un <i>insight</i> de producto: aunque parezca algo natural, si el ritual de comer pipas no se aprende de pequeño, no se aprende nunca más. Explícito <i>insight</i> de consumo: cuando estás comiendo pipas y aparece un palo, una pipa muy gorda o un pegote de sal.
2019	Diageo/Tanqueray	El color especial de Sevilla	<i>Insight</i> cultural: Todo el mundo ha escuchado la canción de Los del Río "Sevilla tiene un color especial" pero nadie sabe cuál es ese color.

2019	Burger King	<i>Home delivery:</i> Lopetegui	Cuando se regresa a casa de un viaje, la nevera suele estar vacía y se suele resolver pidiendo comida a domicilio.
------	-------------	------------------------------------	--

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 13.** *Relación de casos analizados en los que se da a entender que se ha trabajado sobre un insight, verdad social o humana.*

<b>Año</b>	<b>Anunciante/Marca</b>	<b>Referencia</b>	<b><i>Insight</i></b>
2010	Grupo Lactalis/ Flor de Esgueva	El queso hecho como antes	No se menciona, pero se da a entender: valor de lo natural, artesanal, auténtico.
2010	FSC Inserta.Fundación ONCE/ Programa por talento	Capacitados	No se menciona, pero se da a entender: la creencia de muchos empresarios de que una persona discapacitada no será apta para desempeñar un trabajo.
2011	IKEA ibérica	Viva la República Independiente de mi Casa	No se menciona pero se reflejan valores emocionales: generosidad, hospitalidad, solidaridad, optimismo; y racionales: versatilidad, flexibilidad, precios asequibles.
2012	Nestlé España/Cafés La Estrella	Lo bueno perdura	Hay cosas que no deberían perderse.
2012	Acción Contra el Hambre	Experimento comparte	Cuando crecemos perdemos el instinto natural de compartir.
2012	Fundación Reina Sofía/Banco de Recuerdos	Banco de Recuerdos	Todos tenemos recuerdos y no queremos perderlos nunca.

2013	The Coca-Cola Company/Fanta	A tomar Fanta	Los jóvenes mantienen intactas sus ganas de divertirse a pesar de la crisis.
2013	Konami Digital Entertainment GmbH/Pro Evolution Soccer 2013	<i>Enter the Game</i>	Los jugadores de videojuegos de fútbol quieren sentir que forman parte de su equipo favorito.
2014	Banco Sabadell	¿Cuánto vamos a vivir?	Preocupación por el futuro/la vejez.
2014	The Coca-Cola Company/Coca-Cola	Benditos Bares	Los bares son el lugar donde los españoles son felices.
2014	Intermón Oxfam	Café para dormir	Preocupación por la coyuntura mundial.
2016	Campofrío Food Group/ Campofrío	Deliciosa calma	En este caso explican que se ha realizado una búsqueda de <i>insights</i> para entender el rol de la mujer en el contexto histórico, sociológico y psicológico. Pero no especifica cuáles han sido.
2017	Tous	<i>Tender Stories Nº5</i>	Se menciona que estas campañas de <i>Tender Stories</i> han estado basadas en <i>insights</i> potentes y universales, pero no especifica cuáles.
2017	Promotur Turismo de Canarias/Islas Canarias	Plataformas	Se definió un <i>insight</i> por tipo de turista, pero no se especifica cuál.

2017	Svenson	A tiempo de llamar	Hasta el calvo más orgulloso siente envidia cuando ve un pelazo. La esperanza es más movilizadora que el miedo.
2017	Volkswagen Group España Distribución/ Audi	La muñeca que quería conducir	Desde la infancia se cimenta a través de la elección de cierto tipo de juguetes la creencia de que conducir es fundamentalmente cosa de hombres.
2017	Nestlé	La cena que no ves	Los anfitriones en las cenas de Navidad no lo viven igual que el resto.
2018	Toyota	Conduce como piensas	Solo los taxistas o los famosos concienciados con el medio ambiente conducen coches híbridos.
2018	Nestlé/Nidina	Burbuja	Preocupación por la sobreprotección de los hijos.
2019	Pernod Ricard/ Ruavieja	El tiempo que nos queda	Importancia de disfrutar del tiempo que puedes pasar con los seres queridos, porque tampoco queda tanto aunque lo parezca.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 14.** Relación de casos analizados en los que la visibilidad del insight es nula.

Año	Anunciante/Marca	Referencia
2010	Atrápalo/Atrápalo.com	El trato
2010	Campofrío/Pavofrío	Elenas Salgados
2010	Damm/Estrella Damm	Formentera
2010	Zapata Inmobiliaria	Quiero un piso mío
2010	Mitsubishi Motors/Colt	Bájate un Colt Gratis
2010	PepsiCo/ Pepsi Regular	Pepsi o Pesi

2010	Ayuntamiento de Pamplona	No te dejes atrapar
2010	Roca Sanitario/Roca	Roca Barcelona <i>Gallery</i>
2011	Grupo Mahou-San Miguel/Mixta	Amor a primera Mixta/Nombrex/Disecadox
2011	Movistar	Enjuto Mojamuto
2011	Atrápalo/Atrápalo.com	Adeu, Barcelona
2011	Movistar/Terra	Cardeñosa
2011	Arzobispado de Madrid/ Jornada Mundial de la Juventud.	JMJ Madrid 2011
2011	Pernod Ricard/Ballantine's	El Plan B
2011	Colgate Palmolive/Sanex	<i>Naked</i>
2011	Sanitas, S.A. Seguros/ Sanitas	Sanitas <i>Sport</i>
2011	Médicos Sin Fronteras	Pastillas contra el dolor ajeno
2011	McDonald's Sistemas de España/McDonald's	David Villa en el Mundial
2011	Spanair	Acción Especial Navidad
2012	Banco Sabadell	Conversaciones
2012	Grupo Mahou-San Miguel/Mixta	Pato Willix
2012	Organización Nacional de Ciegos (ONCE)/ ONCE	11/11/2011
2012	El Corte Inglés	Campaña de Navidad

2012	Mercedes-Benz	Algo está pasando en Mercedes
2012	Fundación ONCE, FSC Inserta	Por talento
2013	Reckitt Benckiser España/Durex	Durex <i>Love Sex</i>
2013	Samsung España/Samsung	Experiencia Samsung
2013	Bayer/Aspirina	Déjate sorprender
2013	Banco Sabadell	Seny
2013	Save the Children	Dona tu estrella
2013	Nestlé /Nestlé Health Science/Meritene	Meritene
2013	Nike	Más allá de la victoria
2014	Hijos de Rivera/Estrella Galicia	Campanadas Estrella Galicia
2014	Gadis	<i>¡Se chove, que chova!</i>
2014	Bankinter	Y punto
2014	Proximity Madrid/clubdecreativosydecreativas.com	Club de creativos y creativas
2014	Comunica + A /CÓMO	CÓMO
2015	Banco Sabadell S.A. / Banco Sabadell	Cerca
2015	IKEA	La otra Navidad
2015	Mercedes-Benz	Una estrella no significa nada
2015	Sony Pictures España	Corazones de Acero

2015	Vodafone España/ Vodafone	Yutubers
2015	Fallera Nutrición, S.LU/ La Fallera	Paella Emoji
2015	Fundación Reina Sofía	Edición Recuerda
2015	Hawkers CO	<i>Join the Revolution</i>
2015	Asociación Española contra el Cáncer/ Cáncer colorrectal	Yo puedo salvarte la vida
2016	Aldi Supermercados	Lo que vale mucho, cuesta muy poco.
2016	Loterías y Apuestas del Estado (LAE)/Lotería de Navidad	Justino
2016	Damm/Estrella Damm	Vale
2016	Promotur Turismo de Canarias/Islas Canarias	<i>Stop Blue Monday</i>
2016	Vodafone España	Vodafone <i>one</i>
2016	IKEA Ibérica	Salvem la fresca
2016	Unilever/Magnum	<i>Be true to your pleasure</i>
2016	FAADA	El casting más bestia
2016	Solvía Servicios Inmobiliarios	La inmobiliaria personal
2016	Heineken/Desperados	Marcamos las normas
2016	Spirits&Brands/Jägermeister	<i>Hunt or be hunted</i>
2016	Campofrío Food Group/ Campofrío	Fábrica La Brueba en Burgos

2017	Campofrío Food Group/ Campofrío	Hijos del entendimiento
2017	Volkswagen Group España Distribución/ Audi	<i>Untaggable</i>
2017	Svenson	A tiempo de llamar
2017	Johnson & Johnson /Reactine	La alergia te ha declarado la guerra
2017	Corporación Alimentaria Peñasanta (CAPSA)/ Larsa	Sobremesa
2017	Diputación Foral de Gipuzkoa/ Foral de Gipuzkoa (Departamento de cultura, Turismo, Juventud y Deporte)	Bonos Cultura. El Kolmado
2017	Fundación Unoentrecienmil	Soy Unoentrecienmil
2017	Nestlé España	150 años cumpliendo compromisos
2018	Vodafone España	Vodafone yu
2018	FOX Network Group/FOX	Miriam a Vis a Vis
2018	Gremio de Librerías de Madrid	Fariña
2018	Burger King	<i>Scary Clown Night</i>
2018	Campofrío Food Group S.A.	Conde Mor
2018	Decathlon	<i>Titan Desert</i>
2018	Biesdorf /Nivea	<i>Urban Skin</i>
2018	Hospital Sant Joan de Dèu	Caras pintadas
2018	Telefónica Movistar / Movistar	Club Movistar <i>Riders</i>

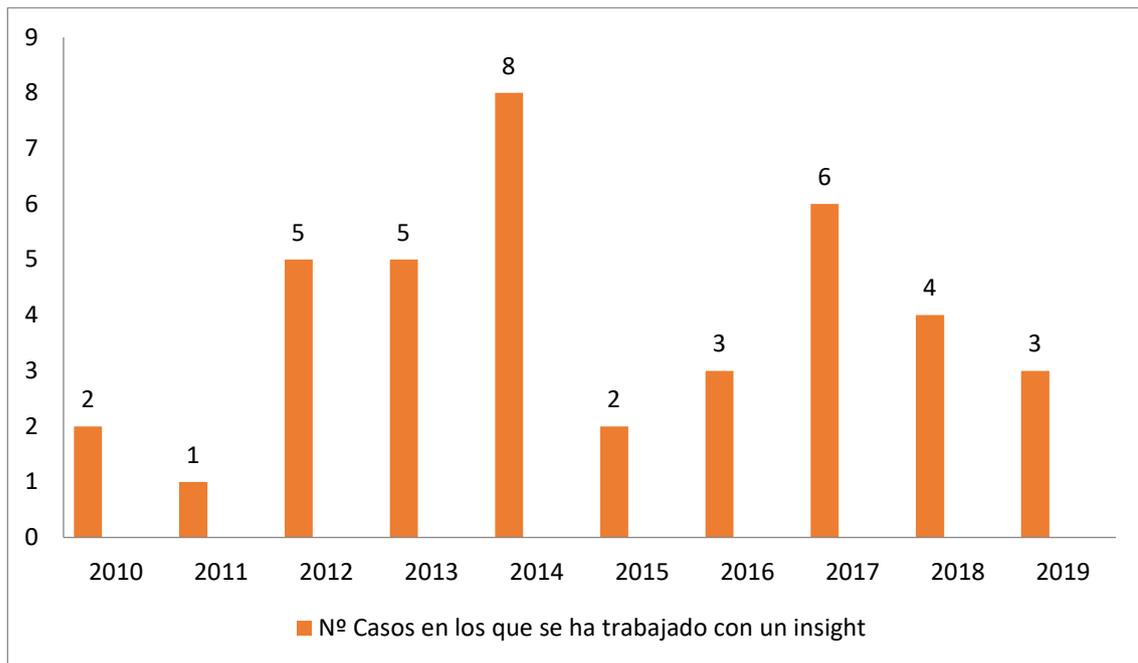
2019	SA. Damm/ Estrella Damm	Mediterráneamente. Billie the Vision & the Dancers
2019	BBVA	Aprendemos juntos
2019	Adolfo Domínguez	Sé más viejo
2019	IKEA	Arkano vs. Ikea
2019	Campofrío Food Group/ Campofrío	La tienda LOL
2019	Turespaña/ España como destino turístico	España en 10 segundos
2019	MásMovil/Yoigo	Pienso luego actúo
2019	Comité Internacional de la Cruz Roja/Healthcare in danger	Healthcare is not a <i>target</i>
2019	Fundación Unoentrecienmil/ La Vuelta al Cole contra la Leucemia Infantil	La Vuelta al Cole contra la Leucemia Infantil
2019	Heineken/ Ladrón de manzanas	Revoluciona el corral

**Fuente:** elaboración propia.

Esta primera observación deja ver que trabajar con *insights* ha ayudado a conseguir la eficacia en numerosas ocasiones, aunque también son muchas las campañas que han logrado ser eficaces sin utilizar un *insight*. Por ejemplo, Ikea en 2015 presenta “La otra Navidad” y trabaja sobre una gran verdad, que la felicidad de los niños depende más de pasar tiempo con una familia estable y hacer cosas con ellos al aire libre y no tanto poseer tecnología o ropa de marca. Así, aunque no parte de un *insight*, ha conseguido muy buenos resultados.

El siguiente aspecto a observar, ha sido la tendencia a usar *insights* (ya sean explícitos o no), en las estrategias de los diferentes casos durante los 10 años estudiados.

**Tabla 15.** Evolución del uso de insight en los casos observados entre 2010 y 2019.

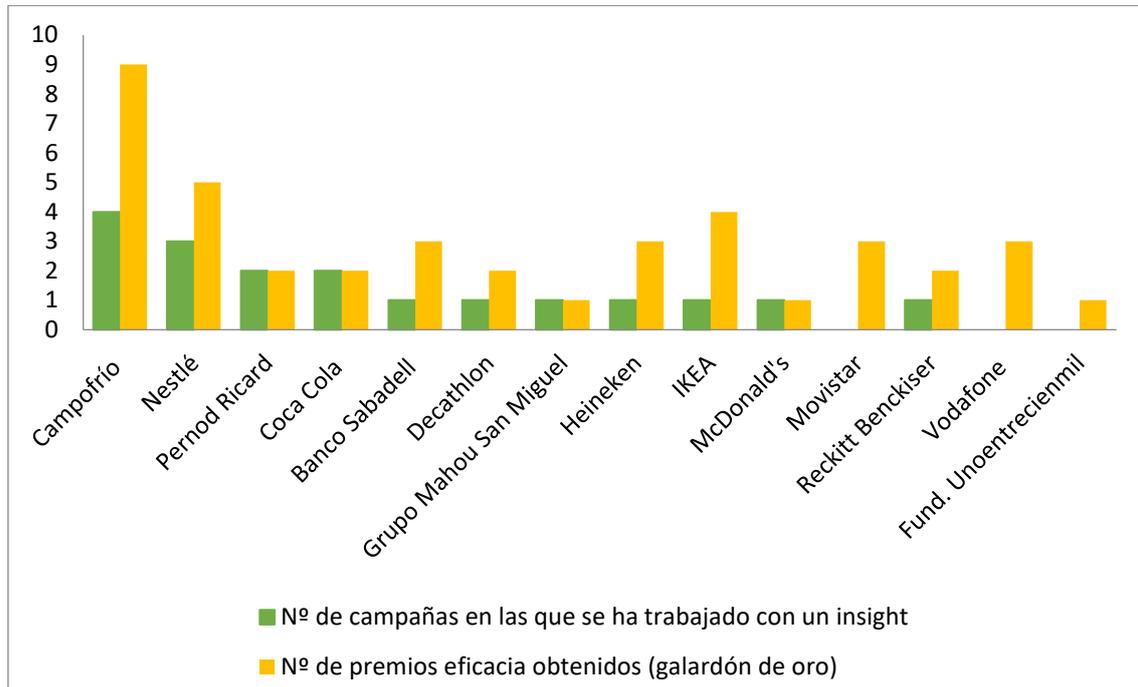


**Fuente:** elaboración propia.

Parece difícil extraer una tendencia clara. Sí parece que desde 2012 aumentaron el número de campañas que trabajan sobre *insights*, llegando a su máximo en 2014, pero se puede observar una nueva caída en 2015 y 2016, que a pesar de recuperarse en 2017 tampoco se mantiene en los dos años siguientes. ¿Podrían estos datos dejar ver cierta tendencia a trabajar con *insights* que ha ido perdiendo fuerza? De cara a futuras investigaciones, sería interesante analizar los siguientes años para observar la evolución.

La siguiente observación general que se ha realizado es sobre cuáles han sido los anunciantes y agencias que más premios eficacia han conseguido y ver si, para ello, han reflejado o no *insights* en los diferentes casos presentados. En la Tabla 16 se recogen aquellos anunciantes que han sido premiados dos o más veces, y se establece una comparativa entre la cantidad de premios eficacia en los que han sido galardonados con un oro y el número de dichos casos premiados en los que han trabajado con un *insight* (ya sea explícito o se de a entender):

**Tabla 16.** Comparativa entre la cantidad de veces que un anunciante ha sido premiado dos o más veces y en cuántas de esas ocasiones se ha trabajado con un insight.

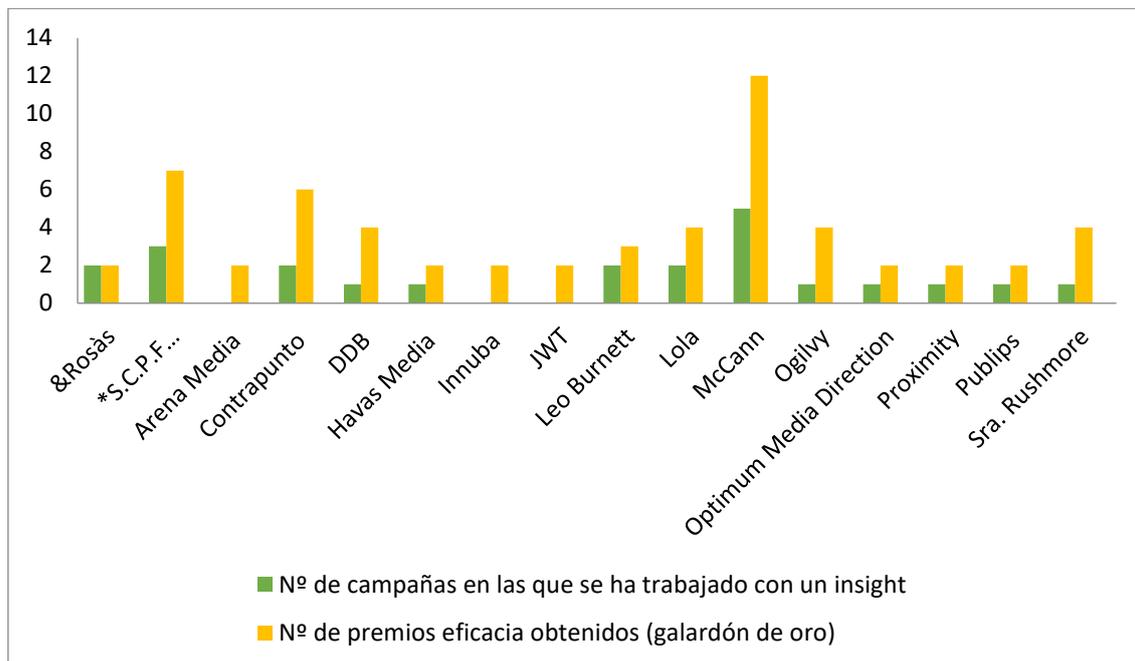


**Fuente:** elaboración propia.

Se puede ver una coincidencia entre los anunciantes que más *insights* han usado y más galardones han conseguido. De los 14 anunciantes mencionados, 4 de ellos han utilizado *insights* en todas sus estrategias. Los demás, han utilizado *insights* en sus campañas, pero no en todas e incluso los dos últimos, Vodafone y Fundación Unoentrecienmil, han conseguido 3 y 1 galardón respectivamente sin haber utilizado o haber hecho mención a un *insight* en su estrategia. Destaca Campofrío tanto en el número de galardones obtenidos como el anunciante que más *insights* refleja en sus casos.

Dado que los Premios a la Eficacia reconocen no solo a los anunciantes si no también a las agencias, se ha realizado la misma observación con estas.

**Tabla 17.** Comparativa entre la cantidad de veces que una agencia ha sido premiada dos o más veces y en cuántas de esas ocasiones se ha trabajado con un insight.



**Fuente:** elaboración propia.

En la Tabla 17 se puede apreciar que, a excepción de 3 agencias, las demás premiadas por su trabajo han utilizado *insights* en alguna ocasión, aunque nuevamente, se observa que no siempre lo han necesitado para conseguir el galardón. Destaca también McCann tanto por ser la más premiada como por ser la que más casos ha presentado en los que han trabajado con *insights*.

El siguiente aspecto que se ha analizado es si hay alguna categoría en especial en la que se inscriban más casos que han incorporado *insights*. Aunque destaca la categoría de Eficacia en Comunicación Comercial, no consigue ser un dato fiable ya que los nombres de las categorías se han ido modificando durante los 10 años observados.

Se ha planteado también la siguiente pregunta, ¿las campañas que mencionan claramente haber trabajado con un *insight*, son campañas que perseguían objetivos relacionados con la imagen de marca y la búsqueda de conexión con el público de una u otra forma? Se han observado todos estos casos y sí se ha podido ver que, salvo un par de excepciones, entre todos los objetivos perseguidos en esas campañas, siempre hay una búsqueda de

notoriedad, de intentar conectar con el público objetivo, afianzar o cambiar el posicionamiento de la marca, sus valores o su personalidad. Destaca nuevamente Campofrío, que en los casos que ha utilizado *insights*, entre sus objetivos menciona la búsqueda de notoriedad y de identificación del público con la marca.

Si bien es cierto, también son muchas las campañas que persiguen objetivos similares, pero no han trabajado con un *insight*. Siguiendo con el caso de Campofrío, hay campañas en las que no se habla de *insight*, pero se marcan objetivos relacionados con la marca y los consumidores, como la notoriedad, la mejora de la imagen de la compañía entre los trabajadores o posicionarse como una marca cómplice para las mujeres con una de sus variedades.

Sobre este punto, se puede extraer la conclusión de que el uso de los *insight* ayuda a conseguir los objetivos relacionados con la marca y los consumidores, pero también se puede ver que no son la única forma.

Otra cuestión que ha surgido al observar los casos es si podría ser que aquellas campañas que han utilizado un *insight* claro fuesen especialmente emocionales respecto a otras quizá más tácticas. Pero analizando esta muestra no se ha podido corroborar esta hipótesis. Hay campañas con un foco muy importante en la emoción, como pueden ser algunas de Campofrío o Loterías, pero hay otras como la campaña de McExtrem Top Chef de McDonald's o la de Home Delivery: Lopetegui de Burger King que son más tácticas, centradas en promocionar un producto o servicio de forma puntual, pero que igualmente trabajan sobre *insights* claros.

Analizando las secciones de los diferentes casos durante los 10 años, se ha podido ver que a partir de 2013 aparecen dos apartados nuevos. El primero, dedicado de forma explícita a la estrategia, dándole más importancia respecto a años anteriores. Otro de ellos, el apartado de éxito en la comunicación, en el que se aíslan los factores de éxito del caso y se muestra que la eficacia conseguida se puede atribuir a esa acción de comunicación y no a otros factores

externos de *marketing*. Este último es especialmente relevante si se tienen en cuenta algunas de las críticas mencionadas en el apartado de los festivales, pues se considera que es difícil medir la eficacia de una campaña dado que los resultados pueden verse influidos por acciones transversales o complementarias a la propia campaña de comunicación.

Entre los casos analizados, se utilizan *insights* de diversos tipos, aunque solo se ha visto en dos ocasiones una mención clara al tipo de *insight* que se está utilizando. Por ejemplo, en la campaña de Tanqueray Flor de Sevilla de 2019, hacen referencia a un *insight* cultural, o en la campaña de Pipas G en 2018, hablan de *insights* de consumo.

Sobre esta misma campaña de Pipas G se ha observado también algo interesante, y es que el *insight* que se refleja con claridad en el caso, no parece ser tan relevante como el que se da a entender que han utilizado para tomar las decisiones estratégicas. En el caso se habla explícitamente de los *insight* de consumo cuando se comen pipas (encontrarte un pegote de sal, un palo o una pipa muy gorda), pero cuando hablan de las decisiones estratégicas, dan a entender que se ha observado un *insight* de consumo importante: aunque comer pipas parezca algo natural, es un ritual que si no se aprende desde pequeño, no se aprende nunca más. Aunque este último parece que se corresponde más con lo que se entiende que es un *insight* según lo recogido en este estudio, los primeros *insight* de consumo que se mencionan son también ciertos, conviven y construyen la estrategia que les ha llevado al éxito.

Durante el análisis, se ha presentado la duda de si realmente lo que se verbaliza como *insight* en algunos de los casos presentados lo es, o al menos si se corresponde con lo que en este estudio se ha definido como tal. Por ejemplo, en 2015 McDonald's lanza su McExtrem Top Chef y refleja un *insight* estratégico: un formato que permita a McDonald's impactar a un consumidor exigente. En 2018, Seagram's fue premiado por su campaña Hotel Seagram's. En este caso, se verbaliza el *insight* utilizado como *That's the New York Life*. El presente estudio se cuestiona si realmente son *insights* lo que se refleja en esos casos, si quizá se está confundiendo el término o de lo contrario necesita de una definición más amplia. Para futuras investigaciones, sería interesante analizar cada uno de los *insights* reflejados en las

campañas, evaluar y contrastar si lo son o no y por qué, ver si encajan dentro de alguna de las clasificaciones revisadas e incluso contrastar con profesionales su opinión al respecto.

Por último, ya que en este estudio se ha hablado de eficacia, qué es y cómo se puede valorar, tras observar estos casos premiados, se puede ver que, en el caso de los Premios Eficacia, una campaña se considera eficaz en tanto que cumple o supera los objetivos marcados inicialmente desde el *briefing*.

A modo de conclusión, se puede decir que gracias a este análisis se han extraído varias conclusiones interesantes. En primer lugar, la observación más relevante ha sido que son numerosas las campañas que han conseguido ser eficaces sin trabajar con un *insight*, alrededor de un 69% del total de casos estudiados. Se ha podido ver que muchas agencias y anunciantes han utilizado *insights* en sus casos premiados, aunque no en todos ellos. También son muchas las ocasiones en las que el *insight* está presente en aquellos casos que tienen objetivos relacionados con la marca y los consumidores, aunque, nuevamente, no en todos. También se ha percibido que los *insights* no se utilizan especialmente en campañas emocionales, si no también en campañas más tácticas.

A la hora de observar tendencias, no se ha podido extraer una evolución clara del uso de los *insights* en los últimos 10 años, aunque sí se aprecia un incremento desde el año 2012. A partir de 2013, se ha podido contemplar un aumento de la importancia que se le da a la estrategia y a aislar los factores de éxito de la campaña, reforzando su valor como una estrategia eficaz por si misma, sin tener en cuenta otros factores del *marketing*. Por último, se ha planteado una pregunta de cara quizá a futuras investigaciones: ¿todo lo que se muestra como *insight* en los casos presentados lo es?

### **3.3 Panel Delphi: la visión de 20 expertos en planificación estratégica.**

Como se ha mencionado en el apartado 3.1, se ha llevado a cabo un panel Delphi contando con la colaboración de 20 expertos en planificación estratégica en España. En este apartado, se presentan las conclusiones extraídas tras realizar las dos oleadas de cuestionarios. A

continuación, se exponen las respuestas de los encuestados siguiendo el orden de preguntas del cuestionario de la primera oleada, dividido en cuatro bloques diferenciados según el tema concreto a tratar:

- Bloque 1: la planificación estratégica.
- Bloque 2: el *briefing* creativo.
- Bloque 3: el *insight*.
- Bloque 4: *insights* y eficacia.

Dado que las preguntas de la segunda oleada surgen de las observaciones de las respuestas a los primeros cuestionarios, se presentan también integradas a continuación.

## **BLOQUE 1: La planificación estratégica**

- 1. Si actualmente trabajas en una agencia de publicidad, ¿existe un departamento de planificación estratégica?**
  - a. Si es así, ¿cuántas personas componen el equipo? ¿ha habido algún cambio notable en el número de personas en los últimos 5 años?**
  - b. Si actualmente no trabajas en agencia pero has trabajado antes, ¿hace cuánto? ¿cuántas personas formaban el equipo?**

La mayoría de los encuestados forman o han formado parte de un departamento de planificación estratégica en los últimos años.

Los miembros varían entre 1 y 10, siendo 10 un caso excepcional de una empresa de branding y de una consultora. Entre 1 y 5 es lo más habitual, en dos de los casos se ha llegado incluso hasta 7 y 8 personas.

No se ha podido extraer una tendencia común del crecimiento o decrecimiento de los departamentos, ya que parece depender mucho de la agencia, su orientación y el momento en el que se encuentra.

## 2. ¿Has notado algún cambio o evolución en los departamentos de planificación estratégica en los últimos 10 años?

La mayoría de los encuestados han respondido positivamente a esta pregunta. Prácticamente todos consideran que el departamento de planificación estratégica está creciendo y cobrando importancia, además de estar evolucionando hacia un perfil más multidisciplinar.

Las diferencias en sus respuestas residen en el tipo de cambio. En general, varios de ellos consideran que el departamento se ha vuelto más relevante en tanto que el cliente demanda servicios de estrategia más que antes. También han mencionado en más de una ocasión que se está notando un cambio hacia la consultoría.

Varios encuestados mencionan un cambio en los perfiles demandados que se empiezan a incorporar: perfiles más plurales, holísticos, más involucrados en nuevo negocio, mejor formados en estrategia, más orientados a la realización de proyectos, más digitales...El Experto 11 considera esto último, el asentamiento del mundo digital, como uno de los principales cambios en la evolución de la planificación estratégica. El Experto 15, menciona un cambio en el sector estrechamente relacionado también con el entorno digital, distinguiendo tres ámbitos de cambio:

- En la investigación del *target* a través de técnicas digitales.
- En el perfil del *planner*, siendo ahora mucho más amplio y abierto, complementándose con miradas hacia el *design thinking* o el *lean canvas*, por ejemplo, siendo holísticamente más participativo en la concepción de la estrategia y no quedándose en la fase de captación de los *insights*.
- En la concepción de la estrategia digital, donde es necesario proporcionar una visión mucho más humana, cercana y constante de la voz de la marca, con muchos más puntos y momentos de contacto con el *target* que en la concepción clásica publicitaria de los medios masivos.

En el caso del Experto 16, considera que el cambio viene también del tipo de estrategia que se está llevando a cabo, no solo la estrategia de marca si no que también se valoran las estrategias integradas por canales.

Algunos han observado una mayor cultura de *planning* y mayor interés en la disciplina, aunque, queda mucho por hacer. Solo en uno de los casos, se ha considerado que el cambio es muy escaso.

A raíz de esta pregunta, surgió una segunda que se les planteó a los expertos en la siguiente oleada: **Muchos habéis coincidido en que el tipo de perfiles que se demandan en los departamentos de planificación está cambiando. ¿Podrías decir qué tipo de perfil o perfiles se buscan ahora?**

Aunque las respuestas a esta pregunta han sido muy diversas, se han podido detectar varios aspectos comunes.

Por un lado, muchos de los expertos le han dado importancia a que los perfiles tengan un conocimiento del entorno digital, que se manejen bien con la *data* y la analítica, capaces de entender planes de medios, analizar todos esos datos e información y conectar todos los puntos de las diferentes disciplinas para interpretarlos y convertirlos en información útil para trabajar con ella. Se buscan perfiles con una perspectiva amplia de lo que es la planificación estratégica, que conozcan el *branding*.

Son muchos los *planner* que hablan de la necesidad de perfiles multidisciplinares, que sean capaces de desarrollar diferentes tipos de estrategias, que no solo entiendan de *data* si no también al consumidor y el negocio, el mundo del *branding* e incluso del cliente. Personas que tengan sensibilidad y pensamiento creativo. En definitiva, perfiles con una visión holística. Dos de los participantes utilizan la expresión “todoterreno” para referirse al tipo de personas que suelen buscar.

Otros encuestados también hablan de algunas aptitudes convenientes para este tipo de trabajo, entre las que destacan ser espabilado, capaz de trabajar en equipo, autónomo, curioso, riguroso, con capacidad de oratoria e iniciativa, empatía y sentido común entre otros, pues con esta base, todo lo demás se puede aprender.

Finalmente, se menciona muchas veces también el papel del *planner* como consultor por el conocimiento que tienen del mercado. Y otra de las aportaciones llamativas, es las de tres de los encuestados que comentan la tendencia a buscar perfiles que no vengan de publicidad, si no del mundo de las letras, artes, humanidades, psicología...

### **3. ¿Cuál es tu papel en el equipo desde que entra un *brief* hasta que se ejecuta la idea?**

En términos generales, se puede ver que el rol de los *planner* es muy versátil en función de la agencia, el cliente, el equipo o el proyecto en el que estén involucrados. Dentro de eso, sí que se han detectado bastantes funciones comunes a todos ellos:

Funciones relacionadas con el *briefing*:

- Recepcionar el *briefing* del cliente.
- Componer el *briefing* creativo solos, junto al cliente o al equipo de cuentas, según la forma de trabajar de cada uno.
- Analizar el *brief* para identificar el problema.
- Cuestionarse.
- Proponer metodologías que ayuden a identificar oportunidades.
- Estudio e investigación en profundidad para generar el *briefing*: identificar *targets*, analizar la marca, la categoría, tendencias, mercado, dar con *insights* que inspiren al equipo creativo,
- Establecer objetivos.
- Descubrir oportunidades.

- Trasladar el *brief* al equipo creativo.
- Sacar pautas creativas relevantes para el *target* y que inspiren al equipo creativo.

Relacionado con la dirección estratégica:

- Definir enfoques estratégicos, encontrar un territorio estratégico relevante para un público concreto.
- Que la campaña se mantenga en el marco estratégico establecido por todos los miembros del equipo durante el proceso de trabajo, revisando y acompañando en el proceso.

Tratar con todos los perfiles involucrados:

- Liderar equipos multidisciplinares.
- Trato con el cliente: pactar el camino a seguir, contrastar estrategias, catalizador entre lo que quiere y lo que tiene que hacer la agencia, preparar la presentación y exponer si el proyecto lo requiere.
- Trabajo mano a mano con el equipo creativo para solucionar el problema, encontrar un territorio relevante para el consumidor, la marca y la categoría. Hacer *brainstorming*, encontrar buenas ideas que respondan al *brief* y tengan un *insight* que lo sustente.
- Ser un facilitador, tanto estratégico para clientes y cuentas, como creativo, para el departamento creativo y en todo el proceso.
- Supervisar todo el proceso.
- Ser un guardián de la marca, las tendencias y el consumidor.

Después de analizar estas respuestas, se ha intentado conseguir un consenso sobre las funciones más relevantes de un *planner*. En la segunda oleada se les plantearon las siguientes 5 funciones, que han sido las más mencionadas en el primer cuestionario, para conocer si estaban o no de acuerdo en que eran las más importantes para este perfil:

- Componer el *briefing* creativo.

- Estudio e investigación.
- Inspirar al equipo creativo.
- Que la campaña se mantenga en el marco estratégico establecido por todos los miembros del equipo durante el proceso de trabajo, revisando y acompañando en la evolución de este.
- Trabajo mano a mano con el equipo creativo.

En general, todos los encuestados están de acuerdo en que se podría considerar que estas son las 5 funciones más importantes de un *planner*. Aun así, algunos de ellos han matizado sus respuestas y han añadido alguna función que han estimado relevante y no estaba reflejada en este listado, entre las que se encuentran:

- Defender la idea: varios encuestados han señalado esta función como esencial, argumentar la idea creativa ante el cliente e idealmente de la mano del creativo.
- Interpretar datos: más que hacer la investigación primaria, que no debería ser tanto una tarea del *planner* si no de un estudio de investigación.
- Medir la eficacia y crear cultura de la eficacia en la agencia.
- Ser capaz de generar proyectos.
- Avistar oportunidades.
- Trabajo mano a mano no solo con el equipo creativo si no con todos los demás equipos.
- Que la marca se mantenga en su marco estratégico, posicionamiento, tono y personalidad, un vigía más allá de una campaña concreta.

En tres de los casos, se ha podido ver que los encuestados hablan de ir más allá. Uno de ellos comenta que las funciones que se señalan están muy ancladas a la figura tradicional del *planner* y que está cambiando, que ahora también trabajan en otro tipo de proyectos que son más independientes del departamento creativo. En una línea similar, otro de los participantes habla de información nueva con la que deben lidiar los *planner*, y que ya no es solo

creatividad. Finalmente, en el caso de la planificación de medios por ejemplo, se da importancia a que toda la estrategia vaya enfocada a resultados, con un componente de datos y medición muy relevante que no se refleja en el listado de funciones propuestas.

#### **4. ¿Tienes contacto con el cliente durante el proceso?**

##### **a. Si es así, ¿dónde acaba el papel del *planner* y empieza el de cuentas?**

En líneas generales, todos los *planner* tienen contacto con el cliente. Con respecto a dónde acaba el papel de los *planner* y empieza el de cuentas, lo más importante a destacar es que la gran mayoría de los encuestados coinciden en que depende mucho del proyecto y la cultura de la agencia, por lo que resulta difícil identificar una pauta común.

Por otro lado, son muchos también los encuestados que apuestan por un trabajo en equipo desde el principio hasta el final del proyecto, pues consideran que las líneas son cada vez más finas, más líquidas.

Otro aporte interesante es el que hace el Experto 7, que considera que la descompensación de perfiles de cuentas respecto a los *planner* en las agencias supone que a menudo los equipos de cuentas se vean en la obligación de asumir el rol de los *planner* en algunos aspectos. El Experto 20 también hace otra observación a destacar, y es que se echan en falta perfiles de cuentas más estratégicos, que detecten oportunidades y ayuden al crecimiento de la cuenta.

Aun así, excepto los expertos que han apostado por un trabajo conjunto de principio a fin, la mayoría han diferenciado el perfil de *planner* y el de cuentas de la siguiente manera:

Cuentas:

- Tiene mayor conocimiento e histórico de las necesidades del cliente.
- Realiza las labores de gestión del día a día: seguimiento y coordinación de los proyectos, producción, control de *timings*, elaborar presupuestos, facturación, calendarios...

- Presenta a cliente según los casos.
- Lleva el peso de la relación con los clientes, tiene un contacto más directo con ellos.
- Hace crecer la relación con el cliente y el negocio.
- Se encarga de trasladar el *feedback* al equipo una vez que las ideas han sido presentadas al cliente.

**Planner:**

- Se encarga de la mirada estratégica y proporcionar innovación permanente a la misma.
- Comprueba que la estrategia está en la línea correcta.
- Ayuda al cliente a mejorar la estratégica y tomar decisiones al respecto.
- Se involucra en temas de investigación y gestiona la información.
- Es un traductor entre el cliente, consumidor y equipo creativo.
- Apoya al equipo de cuentas y creatividad durante el proceso de trabajo.
- Hace una labor de consultoría y acompañamiento al cliente.
- Se encarga del contenido y sustancia de lo que se entrega.

**5. Algunos autores hablan del papel del *planner* respecto a la investigación, que en el caso de los *planner* no es solo una intuición derivada de la experiencia si no que también manejan varios métodos de investigación, ¿dirías que en tu caso es así?**

- a. Si es así, ¿Qué métodos utilizáis? ¿Subcontratáis?**
- b. Si la investigación es propia, ¿consideras que soléis tener el tiempo suficiente para trabajar en ello?**

Los encuestados coinciden en que la investigación debe ser el pilar básico para elaborar las estrategias, que es una ayuda para validar las hipótesis que marca la intuición, pues esta debe estar informada con investigación. El Experto 20 comenta también que tan importante

es eso como que los datos sin intuición son solo números, pero no *insights*. El Experto 14 lo expresa como una mezcla de evidencia y experiencia y habla del riesgo de que si se trabaja solo con la intuición, el *planning* se quede en una justificación de la misma, lo cual no debe ser así.

Por otro lado, el Experto 8 y el Experto 13 coinciden en que de lo que se trata es de que los *planner* trabajen con esos datos, no tanto que elaboren la investigación si no que extraigan valor de ella e interpreten los datos de forma interesante. Algo similar da a entender también el Experto 17, comentando que la clave desde su punto de vista está en la investigación y detección de *insights*.

En cuanto a los métodos utilizados para la investigación, de nuevo, muchos encuestados están de acuerdo en que depende mucho del proyecto.

Internamente, algunos de los métodos a los que recurren son:

- *Social listening*.
- *Desk research*.
- Observaciones del consumidor.
- Estudios etnográficos.
- Utilizar la investigación del cliente e incluso conseguir que haga a los *planner* partícipes de ella.
- Fuentes públicas y oficiales de mercado, como AIMC, EGM, GWI...
- Herramientas digitales unidas a métodos más tradicionales de investigación: mapas de empatía, *web heatmaps*, *customer journey* (físico y virtual), análisis de tendencias, análisis de *feedback*, monitorización digital...
- En uno de los casos, la agencia del encuestado cuenta con un departamento de *analytics and insights* dentro de la agencia.
- En otro de los casos, el propio grupo de comunicación tiene herramientas disponibles para investigar.

- Cocreación con consumidor y cliente.
- Encuestas online masivas.

Son varios los encuestados que comentan que la investigación propia es cada vez menos frecuente y que muchas veces las agencias no tienen los recursos o el tiempo necesarios para realizar investigaciones más complejas o *ad hoc*, ya sea de forma propia o incluso subcontratando. Aun así, hay muchos encuestados que afirman que sí se recurre a la subcontratación de estudios cuando es posible y necesario.

Según la agencia o el grupo, se suelen subcontratar investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas, estudios de mercado y consumidor en profundidad, como los *focus groups*, estudios que ayuden a entender las necesidades del *target*, la marca o que resuelvan dudas generales, estudios *ad hoc* si es necesario algo concreto... Se ha hablado también de la subcontratación de otros perfiles como sociólogos o antropólogos que ayudan al estudio.

En cuanto al tiempo del que disponen para trabajar, la mayoría coinciden en que es ajustado. Ya sea porque siempre se puede seguir profundizando, porque otros equipos dependen de esa información para trabajar o porque el proyecto no permite disponer de más tiempo, incluso porque faltan más personas en el departamento para poder investigar. Aun así, hay expertos que no han identificado el tiempo como un problema y se destacan dos aportaciones interesantes. El Experto 3, afirma que se saca el tiempo para que la investigación sea lo mejor posible y el Experto 11, que explica que, para hacer algo que merezca la pena, es necesario esperar. En el caso del Experto 4, comenta que no siempre tener más tiempo es señal de obtener mejores resultados.

## 6. ¿Cuál dirías que es el futuro de la planificación estratégica?

A esta pregunta, los encuestados han respondido de formas muy diversas, por lo que resulta difícil unificar respuestas. Pero todos llegan a la misma idea: el futuro de la planificación estratégica parece positivo. Difieren en a qué retos se enfrentará esta disciplina, pero todos coinciden en que se le depara un futuro halagüeño.

Sí que se ha detectado una coincidencia sobre la evolución del perfil hacia un enfoque más relacionado con la consultoría:

- Cada vez será más relevante, pero con proyectos más enfocados en consultoría (Experto 10).
- Se irá diversificando el rol de los *planner* y no trabajarán solo en las agencias de publicidad, ya que cada vez trabajan más en proyectos de *branding*, innovación, experiencia... que trascienden las campañas (Experto 7).
- Se integrará mucho más con los recursos de *data* y tecnología, el *planner* será cada vez más consultor con una gran mirada de la experiencia de marca, con un factor creativo que nace de la intuición y los datos de las personas, la cultura y la marca (Experto 6).
- Un perfil cada vez con mayor importancia en las agencias y moviéndose a otros sectores como las consultorías o los departamentos de *marketing* (Experto1).
- La estrategia va haciéndose fuerte como contenido de consultoría. Las agencias quedarán como activadoras de creatividad en función de los medios. Pero todo depende de los grupos empresariales y sus objetivos (Experto 4).
- Una especie de consultor en el que el cliente debe confiar para mucho más que para sus campañas de comunicación (Experta 18).

Otros encuestados han coincidido en que el papel de la planificación está creciendo en relevancia:

- Se está trabajando para que la estrategia tenga un papel representativo en el sector y tenga más valor. El cliente demanda más este perfil y se valora más la eficacia a la hora de premiar las campañas (Experto 16).
- El futuro es optimista. Hay una cierta tendencia a darle más importancia al *planning* (Experto 19).

- La planificación adoptará un rol cada vez más relevante en la definición de futuros y desde el negocio, no solo entendiendo al consumidor si no también su ecosistema para ser un verdadero *partner* del cliente (Experto 20).
- “Creo que cada vez tiene un papel más importante. En mi agencia, directamente formamos parte del equipo creativo. Eso ha hecho que cambie mucho la situación, porque estamos mucho más cerca del proceso creativo y tenemos las puertas abiertas a ello” (Experto 2).

Otras respuestas más diversas has sido las siguientes:

- Combinar metodologías más clásicas con una mayor observación digital, con el fin de conectar con audiencias que cambian a ritmos más ágiles y que requieren de miradas profundas, pero a su vez que sean capaces de acompañar en tiempo (Experto 15).
- Incorporación de más especialistas de los que nutrirse, más complejo y detallado, haciendo que la comunicación impacte en la cuenta de resultados de los clientes (Experto 11).
- Hacer fácil un mundo cada vez más complejo (Experto 8).
- El *planner* será un perfil experto en materia de investigación y búsqueda de *insights*, pero también en medios (Experto 9).
- Es difícil ver más allá del momento presente (Experto 13).
- El futuro será como el de otros sectores: flexibilidad, adaptación y habilidad de encontrar señales de cambio que cada vez se aceleran más (Experto 12).
- La planificación sigue siendo clave, ayudando a orientar el foco para dar una respuesta certera y alineada. Aporta innovación en las agencias y puede ensanchar el límite de los equipos (Experto 3).
- Dejar de ser gurús de la estrategia para convertirnos en facilitadores de procesos creativos y de innovación (Experto 17).

- El futuro de la planificación está en sacar valor e interpretar los datos de los que se dispone (Experto 5).
- La planificación estratégica como tal va a morir y lo importante va a ser tener un pensamiento estratégico (Experto 14).

Una de las cuestiones que ha surgido después de la reflexión sobre este apartado, es si los festivales que premian la eficacia ayudan o no a aportar valor a la planificación estratégica. Se les planteó esta pregunta a los expertos en la segunda oleada y se han podido ver, aunque con matices, tres tipos de respuesta.

La primera, la menos compartida y la que han expuesto cuatro de los encuestados, es que no. Ya sea por escepticismo del valor real que aportan los festivales en general o la creencia de que los festivales se centran demasiado en premiar las ideas y la creatividad, e incluso que al no estar integrado este reconocimiento a la eficacia en los festivales de creatividad se genera una división entre ambos, consideran que los festivales no aportan valor a la profesión de la planificación estratégica.

Por otro lado, 10 de los encuestados han respondido de forma afirmativa. Consideran que los festivales que premian la eficacia realmente ayudan a dar visibilidad a la figura del *planner*. Algunos matizan la importancia del rigor de los jurados, de que no se conviertan en trabajos hechos para festivales si no para los clientes, de que parte del valor de los festivales que premian la eficacia viene dado por la importancia que le dan estos clientes, de la urgencia de premiar el trabajo que funciona y no el que más brilla creativamente, de buscar la eficacia cada vez más en un contexto de crisis.

Por otro lado, se ha podido ver un tercer grupo de respuestas en las que, aunque reconocen la importancia de los festivales de eficacia para la profesión, consideran que no debería existir esa distinción entre eficacia y creatividad, pues deben ir de la mano y premiar simplemente las ideas que funcionan, que ha llevado a cabo todo un equipo, no solo los *planner*. Los festivales deberían ayudar a aportar valor a la profesión en general pues el fin último de todo

el equipo es generar negocio. Es interesante también la aportación del Experto15, que comenta que los festivales pueden ser un buen escaparate para la planificación estratégica, pero no el único valor, ya que muchas agencias y anunciantes no participan por varios motivos.

## **BLOQUE 2: El *briefing* creativo**

### **1. ¿Qué importancia le dais en tu equipo al documento del *briefing* creativo?**

La mayoría de los encuestados ha coincidido en que el *briefing* creativo es muy importante, lo han expresado como: muy importante, tiene toda la importancia, la importancia es altísima, es fundamental, son los cimientos o es clave, ya que lo consideran una guía para empezar a trabajar, una hoja de ruta para el equipo creativo, la biblia del proyecto o un contrato con las decisiones a tomar.

También es interesante observar como algunos expertos consideran que, más allá del documento, lo importante es el equipo de trabajo, la reunión o sesión de trabajo con el equipo creativo para validar ideas y que, sea como sea, más allá del documento, quede clara la función del *planner*: inspirar e iluminar al equipo creativo, asegurarse de que se transmite la claridad estratégica (Experto 6).

En tres casos concretos se ha podido ver que el *brief* no es considerado tan importante. Se considera solo un principio del trabajo o no lo consideran tan importante porque, nuevamente, para ellos la importancia también reside en la función, que guíe el trabajo creativo, y en la conversación con el equipo creativo para no limitarles con un documento de *brief*, si no inspirarles.

En la segunda oleada, se ha intentado buscar consenso entre los encuestados sobre la importancia del *briefing* creativo, proponiéndoles dar una puntuación del 1 al 5 sobre la relevancia de este documento, así como la reunión con el equipo sobre el mismo.

8 de los encuestados le han dado una puntuación de 5, considerándolo muy importante para el proceso de trabajo. Cuatro de los encuestados le han dado algo menos, un 4. Uno de los participantes le ha dado un 3, otros dos un 2 y uno de ellos un 1.

En otros casos, han dado sus puntuaciones con matices. En uno de los casos considera que la puntuación depende de la calidad del *briefing*. Si es un *brief* que reta y abre puertas, un 5, si es un *brief* que simplemente recoge la información que ha dado el cliente, un 1. Otro de los encuestados ha comentado que la importancia del *brief* es mucha, aunque sin darle una valoración numérica. Y otro de ellos que al documento físico le daría un 3 aunque a la reunión con el equipo, un 5.

En el caso de uno de los encuestados que ha valorado la importancia del *brief* con un 2, lo argumenta comentando que darle demasiada importancia a este documento puede generar sensación de fases, de cadena de montaje, cuando en realidad lo importante es conocer el problema e ir elaborando junto al resto del equipo una propuesta que de una solución.

## 2. ¿Qué consideras que debe tener un buen *briefing* creativo?

Aunque según el proyecto cada *briefing* demanda algo diferente, se han podido observar dos elementos clave para los *planner* de cara a un *briefing* creativo: claridad e inspiración. Ambos se repiten con frecuencia en sus respuestas. Además de esto, hay soluciones variadas, pero con muchos aspectos comunes y que se complementan perfectamente:

- Que contenga un problema interesante a resolver, inspirador para el equipo creativo, pero no la solución a ese problema.
- Claro e inspirador. Qué quieres hacer, por qué, a quién se lo quieres contar y cómo debe ser.
- Toda la información de partida necesaria depurada, seleccionada y ampliada de una forma precisa por los *planner*, que marque una dirección hacia la creatividad.
- Tiempo, trabajo, pensamiento, caminos, *insights*, verdades...
- Agallas para ir por caminos que nadie haya pisado antes y mucho sentido común.

- Saber qué nos piden para conseguir qué cambio de actitud a un tipo determinado de personas.
- Situación actual de la marca, el problema, la necesidad del público, la tendencia cultural a la que nos vamos a unir, los beneficios del producto, análisis de la competencia, la categoría...
- Objetivos y petición clara, entendimiento del consumidor e *insights* clave, un territorio o camino y pasos a seguir dejando claro lo que hay que hacer.
- Información primordial del cliente y sus objetivos, clarificaciones y ampliación de información si son necesarias, algo de inspiración y posibles conceptos a explorar.
- Que deje claros los rasgos de personalidad, las emociones o las motivaciones de las personas que debe tocar la marca.
- Varias fuentes de inspiración.
- Flexible y con buenos *insights*, sorprendentes.
- Una buena reflexión inicial y ser corto.

Se ven coincidencias evidentes respecto a la importancia de recoger en el *briefing* toda la información posible sobre el cliente, la marca, el producto, el público al que se dirige la comunicación y objetivos claros, entre otros. Y no solo tener esta información, si no también ampliarla, depurarla y convertirla en ese problema a resolver para los creativos de una forma que les resulte inspiradora.

En la segunda oleada se ha buscado confirmar si la claridad y la inspiración podrían considerarse los dos elementos principales de un *briefing* creativo. A esta pregunta 15 encuestados han respondido de forma afirmativa. En el caso de otros tres de los expertos, han respondido con algunos matices. El Experto 8 comenta que lo importante es que el punto de vista del *brief* sea interesante, que abra caminos y, por lo tanto, sea inspirador. El Experto 5 está de acuerdo en la importancia de la claridad, pero no en la de la inspiración, ya que es algo muy subjetivo como para ser la responsabilidad del *planner* conseguirlo, afirma que el trabajo del *planner* es “encontrar el camino y el de creatividad que el camino sea alucinante

e inspirador, a los que hay que inspirar es a las personas". El Experto 13 también está de acuerdo en la importancia de la claridad, pero sobre la inspiración, no considera que haya que inspirar al equipo creativo para que piense la idea si no que, funcionando todos como un equipo cohesionado, las ideas van surgiendo sin saber de dónde ha venido la inspiración. El Experto 7 comenta que lo importante es marcar un territorio estratégico que establezca el mensaje y público de la campaña.

### **3. ¿Trabajáis con alguna plantilla? Si es así, ¿la podrías compartir?**

Han sido 9 los encuestados que han respondido claramente que no utilizan plantillas, ya sea porque no las consideran necesarias o porque cada proyecto o cada equipo requiere un *brief* diferente.

En 9 casos, han afirmado que sí utilizan plantillas de *brief*, ya sea una o varias. En un caso se comenta que no siempre la utilizan, aunque sí dispongan de ella. El Experto 16 hace un apunte interesante también a este respecto, comentando que ellos trabajan con una plantilla de *briefing* genérica con el fin no solo de asegurar que toda la información relevante queda recogida en un solo sitio, si no también que ayude al equipo de cuentas a pensar si lo que se está pidiendo tiene sentido.

### **4. ¿Elaboráis el *briefing* creativo sólo o con ayuda de algún departamento?**

#### **Cuentas, creatividad...**

Nuevamente, la mayoría de los encuestados afirman que depende del proyecto. Además de ese apunte, no ha sido viable dar con un acuerdo o una pauta de comportamiento que sea posible generalizar.

Varios *planner* afirman que el *briefing* creativo lo elaboran solos en el departamento de estrategia o que, en cualquier caso y aunque haya otros departamentos involucrados, ellos son los últimos responsables.

La mayoría de los encuestados trabajan este documento con el equipo de cuentas para que estos puedan marcar también objetivos, acciones y presupuesto, revisen o complementen, según el proyecto.

Casi en la misma medida, muchos otros comentan la importancia de elaborar el *briefing* creativo con el departamento de creatividad. Lo consideran enriquecedor, especialmente si se plantea como una conversación con ellos. Para el Experto 6, dar un *briefing* creativo no debe ser algo unidireccional, si no que el *planner* debe crear un espacio de conversación con el equipo creativo y estar dispuesto a escuchar y modificar.

En casos más aislados, hablan de que el *brief* creativo se elabora en conversaciones tanto con cuentas como con creatividad e incluso con el cliente. Una de las respuestas ha destacado del resto porque el encuestado comenta que elaboran el *briefing* con todos los departamentos excepto con el de creatividad.

#### **5. La información que se incluye en el *brief* creativo, ¿de dónde se obtiene?**

En casi todas las respuestas se ha podido ver que el cliente suele ser la fuente principal de la información que se incluye en el *briefing* creativo.

Además de eso, la segunda respuesta más recurrente ha sido la información que encuentran los *planner* durante la investigación que realizan, gracias a fuentes abiertas, herramientas internas, fuentes propias, artículos encontrados en internet, Google *trends*, publicaciones en redes sociales...todo lo que les permita conocer más sobre el mercado, la competencia y las tendencias. El Experto 9 lo expresa en porcentajes, afirmando que un 20% de la información se obtiene del cliente y un 80% de la investigación del contexto, del público y de las tendencias sociales que rodean a la marca y al producto.

Pero en lo que todos coinciden es en el valor añadido que, de una forma u otra, aportan los *planner* sobre esa información que se obtiene. Hablan de pensamiento estratégico, intuición, inspiración, oficio, observaciones, de información que obtienen de su propia vida y aplican a

los proyectos, de empatizar con el público y encontrar la relevancia de la marca. El Experto 6 lo expresa como “intuición informada”. El Experto 13 comenta la importancia de informarse y convertir esa información en conocimiento a partir de conversaciones con el resto del equipo, y el Experto 3 habla de debatir toda esa información disponible hasta ver cómo se unen los puntos y encontrar la dirección.

### **BLOQUE 3: El *insight***

#### **1. ¿Cómo definirías un *insight*?**

Al revisar las definiciones dadas por cada uno de los encuestados, se han detectado muchos puntos en común. En primer lugar, como se recoge en la Tabla 18, la mayoría se refieren al *insight* como a una verdad, de la misma forma que se ha visto en los estudios anteriores ya revisados. En algunos casos, también añaden que es una verdad universal o compartida con una comunidad amplia de personas, matiz que parece relevante resaltar.

**Tabla 18.** *Definiciones de los encuestados en las que el insight se describe como una verdad.*

<b>INSIGHT = VERDAD</b>
Es una “verdad” con la que el <i>target</i> se siente identificado, pero que no es obvia y que te hace pensar ...” qué cabrones, cómo le han dado” o ...” es verdad, a mí también me ha pasado” (Experto 16).
Una verdad de consumidor que está ahí pero que no todos han visto (Experto 12).
Una revelación, una verdad que te ayuda a ver las cosas de otra manera, desde otro punto de vista que no habías contemplado, el conocimiento de por qué la gente hace lo que hace o por qué la gente dice lo que dice (Experto 1).
Un <i>insight</i> es una verdad relevante del consumidor que todavía no está explotada (Experto 1).

Un hallazgo claro que desvela la verdad de un comportamiento o situación cultural, por ejemplo. En términos de negocio te lleva a hábitos de consumo o tendencias (Experto 20).
Una verdad colectiva e intangible que deriva de la forma de pensar, sentir o actuar de las personas (Experto 7).
Verdades universales para el <i>target</i> capaces de convertirse en ideas creativas e innovadoras (Experto 17).
Es una verdad profunda, basada en un aprendizaje muy humano. No es una observación o una conclusión, es algo que va más allá (Experto 10).
Como una verdad revelada, compartida por el <i>target</i> , no necesariamente evidente, que es perspicaz y que revela una explicación de por qué el <i>target</i> hace lo que hace, piensa lo que piensa o dice lo que dice (Experto 15).
Una verdad social, cultural, de producto o de categoría que ayuda a reflexionar o poner en cuestión algo (Experto 18).
Una verdad consensuada, un acuerdo social cotidiano sobre un fenómeno (Experto 5).
Una verdad universal y reconocible que tiene el poder de unir a las personas (Experto 2).
En su máxima esencia, un <i>insight</i> es un hallazgo, un descubrimiento sobre la naturaleza humana (sobre la percepción, actitud o comportamiento). La manera de expresarlo debe ser como una “verdad reveladora”, como decía el señor Leo Burnett: “Un <i>insight</i> es lo que la gente no sabía que ya sabía de sí mismos” ...o como lo llaman en la Universidad de Stanford, un <i>insight</i> es “A Familiar Surprise” (Experto 14).

**Fuente:** elaboración propia basada en las respuestas de los encuestados.

En otros casos, se refieren al *insight* como una revelación, una reacción de sorpresa ante un hallazgo, algo que también se ha podido ver en los estudios revisados previamente a este cuestionario.

**Tabla 19.** Definiciones de los encuestados en las que el *insight* se describe como una revelación.

<b>INSIGHT = REVELACIÓN</b>
Algo que no sabías que sabías, y que compartes con un volumen alto de gente (Experto 9).
Algo que no sabes, pero sabes que lo sabes en cuanto lo escuchas...y dices... ¡ostras! ¡Es verdad! (Vivek Kuchibhotla, citado por el Experto 11).
¡Anda coño, es verdad y no lo había pensado nunca así! (Experto 8).

**Fuente:** elaboración propia basada en las respuestas de los encuestados.

Por último, algunos se refieren también al *insight* como algo que explica el comportamiento de un consumidor, por qué hace lo que hace, en definitiva, cuáles son sus motivaciones.

**Tabla 20.** Definiciones de los encuestados en las que el *insight* se describe como una motivación.

<b>INSIGHT = MOTIVACIÓN</b>
No hay definición que me convenza. Es un dispositivo que permite demostrar conocimiento del consumidor, lanzarlo al escenario de ejecución creativa (Experto 4).
Siempre defino el <i>insight</i> como un “disparador”. Es una frase que cuando la escuchas, inmediatamente se te ocurren ideas, enfoques, posibilidades. Creo que la mejor manera de definir el <i>insight</i> es por el efecto que genera en el creativo, en el cliente o incluso en el consumidor. Creo que en esencia es algo que es capaz de explicarte con una mirada novedosa e inesperada la motivación del consumidor. Es decir, la razón de por qué hace lo que hace (Experto 6).
Para mí, el <i>insight</i> es ese hecho que te hace entender de forma profunda un comportamiento del <i>target</i> o una actitud. Pero creo que también es el momento donde los puntos se unen y todo cobra sentido. A veces se habla de él de forma aislada, pero yo creo que también tiene ese papel de hacer <i>match</i> con otras cosas que has

visto a lo largo de la investigación y eres capaz de ver como todo está entrelazado (Experto 3).

**Fuente:** elaboración propia basada en las respuestas de los encuestados.

Es relevante señalar también que en algunas definiciones se habla de *insight* en más de un término de los mencionados, por ejemplo, varios autores, no solo se refieren al *insight* como una verdad si no también como una motivación.

En la segunda oleada, se ha contrastado con los encuestados la definición propia elaborada en este estudio a raíz de las fuentes revisadas, para conocer si están o no de acuerdo con la misma o modificarían algo. La definición de la que se partía era la siguiente:

Un *insight* es una verdad sobre el consumidor, algo que siente o piensa de forma inconsciente, una actitud o comportamiento que se incluye en el mensaje publicitario de una forma innovadora que sorprende a dicho consumidor, haciendo que se sienta inmediatamente identificado y generando una sensación de “¡Eso es tan verdad, nunca lo había visto de esa manera!” Esto consigue movilizarle y llevarle a la acción de compra, lo que se traduce en una mayor eficacia publicitaria.

Aunque en términos generales los encuestados han estado bastante de acuerdo con esta definición, se ha ajustado teniendo en cuenta algunos de los matices y comentarios que han aportado sobre la misma, dando lugar a la siguiente definición con la que se contribuye a este estudio:

Un *insight* es una verdad absoluta sobre el consumidor, algo que siente o piensa de forma consciente o no, que ha expresado de manera explícita o no, el porqué de una actitud o comportamiento. Crea una tensión que se resuelve en el mensaje publicitario de una forma innovadora, sorprendiendo a dicho consumidor, haciendo que se sienta inmediatamente identificado y generando una sensación de “¡Eso es tan verdad, nunca lo había visto de esa manera!”. Esto establece un vínculo emocional con el receptor, lo que puede ayudar a

incrementar la preferencia o consideración de marca y, de esta manera, movilizarle y conseguir una mayor efectividad en términos de negocio.

**2. ¿Consideras que hay diferentes tipos de *insight*? ¿Podrías poner un ejemplo de cada uno de ellos?**

Han sido 7 los *planner* que han contestado claramente que consideran que no hay diferentes tipos de *insight*. Dos de ellos no dicen claramente que no pero tampoco han sido concretos en su respuesta. En el caso del Experto 5, considera que no hay diferentes tipos de *insight*, pero que sí se puede aplicar a diferentes ámbitos de la realidad: *insight* cultural, social, de categoría, de producto, de consumo...

Otros afirman que sí hay distintos tipos de *insight*, pero no porque haya una clasificación clara, si no porque puede haber tantos como *briefings* o, como dice el Experto 13, porque se pueden extraer de cualquier ámbito donde se pueda hacer un descubrimiento (marca, consumidor, sociedad.). En esta línea, el Experto 2 comenta que los *insights* pueden ser cualquier verdad o realidad de las personas.

En otros casos sí consideran que hay diferentes tipos, pero mencionan algunos de forma más abierta: de consumidor, categoría, culturales, en el producto, la sociedad, el contexto actual, en la historia de la marca, comportamentales, culturales... han sido 3 *planner* los que han dado este tipo de respuestas.

Finalmente, cuatro de ellos sí han sido más concretos en sus respuestas:

El Experto 14 habla de que los diferentes tipos de *insights* vienen dados por el ángulo de la naturaleza humana desde el que se miren:

- *Insights* sobre la relación de la gente con una categoría, cultura o compañía.
- *Insights* sobre la relación de las personas con ellos mismos: auto percepciones, actitudes o comportamientos.

El Experto 18 comenta que lo ideal es ser capaz de obtener *insights* de diferentes tipos, y pone un ejemplo del banco Santander:

- *Insight* de producto: cuenta *smart* 123, permite a los jóvenes hacer renting de productos, disfrutarlos en el momento en vez de comprarlos.
- *Insight* consumidor: los *millennials* valoran más las experiencias que el dinero.
- *Insight* cultural: las personas han perdido la confianza en los bancos.

El Experto 9 habla de:

- *Insight* de consumidor: te gusta conducir, de BMW.
- *Insight* de marca: el dedo de los Donuts.
- *Insight* de categoría: los payasos de Audi.
- *Insight* de competencia: Pepsi vs. CocaCola o McDonalds vs. Burguer King.

El Experto 4 habla de:

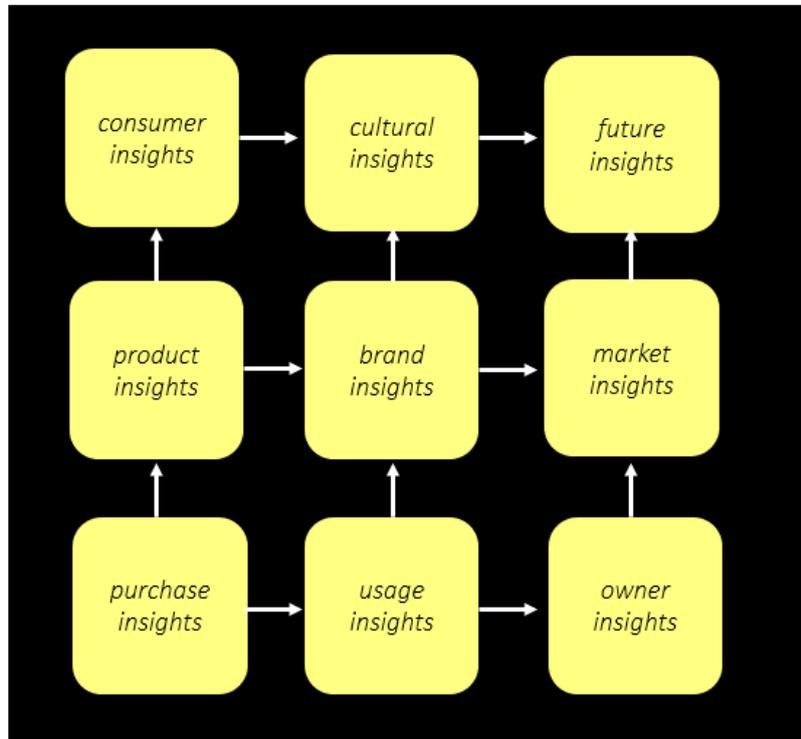
- *Insights* profundos, estructurales, de vida. Por ejemplo, la casa/hogar entendido como un espacio propio, privativo y exclusivo.
- *Insights* ejecucionales, relacionados con hábitos más puntuales. Por ejemplo, el brazo de BMW.

El Experto 15 menciona cuatro diferentes:

- *Consumer insights*: centrados en el público objetivo, el más clásico en planificación.
- *Brand insights*: aquellos que vienen de la marca.
- *Category insights*: de la categoría de mercado.
- *Competitor insights*: los de la competencia.

El Experto 11 hace referencia a la clasificación que se presenta en la Figura 2.

**Figura 2. Nueve tipos de insights**



**Fuente:** *Nine types of insights* (s.f.)

3. ¿Qué evolución has observado en el uso del término de *insight* en publicidad en los últimos años? ¿Tenía el mismo protagonismo ahora que cuando empezaste a trabajar en el sector?

Una de las respuestas más recurrentes que se ha podido observar es que sí que se usa más el término que antes, pero en muchos casos se usa mal, se está perdiendo su valor porque a todo se le llama *insight*, hay confusión sobre qué es realmente, muchos creen que están descubriendo constantemente *insights* cuando en realidad no es así y no saben identificarlo, se ha terminado por sobrevalorar el término, convirtiéndolo muchas veces en un estereotipo, en una presentación. Encuestados como el Experto 20 afirman que el *insight* siempre ha sido y será clave, pero está tan manido que ha perdido su significado y se confunde con datos o hechos. El Experto 7 considera que es una moda semántica del sector y el Experto 9 coincide con todas estas afirmaciones, diciendo que es un término que se ha prostituido, y ha pasado

de ser un vehículo específico para realizar una comunicación concreta, a ser un razonamiento o justificación para una idea creativa. El Experto 2 afirma que debería ser una herramienta más en el proceso que haga la vida más fácil en vez de complicarla.

Otros encuestados aportan también otros puntos de vista. El Experto 11 comenta que mientras la gente siga teniendo nuevas motivaciones, los *insights* serán inagotables. Para el Experto 12, conectar con el consumidor sigue teniendo la misma importancia, pero ahora los *insights* se enfrentan al reto de combinarse muy bien con el contexto, pues hay más puntos de contacto. El Experto 6 ha observado que se empieza a hablar de *insights* que vienen de la *data*, aunque desde su punto de vista son más hallazgos que *insights*, porque no explican una motivación humana. El Experto 17 considera que el *insight* siempre ha sido el gran término comodín de la publicidad que nadie sabe definir con exactitud, pero es el santo grial de la buena creatividad. Y ahora lo es de la innovación. El Experto 15 comenta que, desde su punto de vista, ahora hay más conciencia respecto a 2005. Antes podía ser algo más en conocimiento de quienes estaban directamente relacionados con su uso, *planner*/estrategas y creativos, pero ahora hay mucha más naturalidad e incluso profesionales que trabajan en *marketing*, pero que no vienen de publicidad, lo trabajan en profundidad. En el caso del Experto 5, afirma que los *insights* han ido perdiendo importancia, pues se han asentado como una herramienta más para los *planner* porque ya se queda corto. La Experta 18 comenta que el *insight* tiene ahora un rol mucho más amplio, que no se usa tanto para reflejar una situación cotidiana si no más bien para detectar una tensión social o cultural en las marcas y que puedan hacer algo relevante en torno a ellas.

#### **4. En tu equipo, ¿qué importancia se le da al *insight* desde los distintos departamentos?**

En líneas generales, se ha encontrado mayor consenso en las respuestas dadas para los departamentos de planificación y creatividad, siendo, salvo en algunas respuestas, alta o muy alta la importancia que ambos le dan al *insight*. Ha sido más difícil ver un consenso sobre los

departamentos de cuentas y de cliente, pues depende del caso, la importancia que le dan al *insight* es muy alta o ninguna, por lo que no es posible extraer una conclusión común a este respecto. En la Tabla 21 se recogen la mayoría de las respuestas dadas por los encuestados a esta pregunta en los casos en los que han sido concretas.

**Tabla 21.** *Respuestas de los encuestados sobre la importancia que cada departamento de la agencia le da al insight.*

<b>Planificación</b>	<b>Cuentas</b>	<b>Creatividad</b>	<b>Cliente</b>
Muy alta	Baja	Muy alta	Alta
El santo grial que siempre se busca y no siempre se encuentra.	No suele centrarse en ello.	Les encanta si es bueno.	Algunos lo mencionan mucho, para otros no es tan importante.
Lo buscan	Les sirve	Le impulsa	Le tranquiliza
Mucha importancia	No tanta importancia	Mucha importancia	No tanta importancia
Mucha importancia	No tanta importancia	Mucha importancia	No tanta importancia
Relativa	Mucha, para vendérselo al cliente.	Relativa	Más de la debida
Muy importante. Asegura que el <i>brief</i> tiene	Importante, porque ayuda a creativos y clientes.	Importante. Les gusta que haya un <i>wow</i> en el <i>briefing</i> .	Importante, pero no es el centro.

una visión única.			
Trabajan con caminos estratégicos o verdades.	Les da más o menos igual.	Encuentra 300 o 400 en cada proyecto, aunque luego siga el camino estratégico.	Más preocupado por los resultados económicos.
Mucha importancia, es su materia prima.	Mucha importancia	Mucha importancia, es su punto de partida para empezar a trabajar.	Le da importancia
Importancia media, no siempre es necesario.	Ninguna, no lo necesitan para hacer su trabajo.	Media, si les inspira, pero no siempre es necesario.	Muchísima
Vital	Es el por qué de lo que hacemos.	Es un ancla para saber que lo que se hace funciona.	No le da importancia
Máxima	Alta	Alta	Media
Mucha	Media	Mucha	Media
Fundamental	Se entiende como necesario y se le hace ver al cliente.	Básica	Se le ha hecho entender que es fundamental.
Es un medio para un fin.	Mucha	Mucha	Mucha
Mucha	Mucha	Mucha	Mucha

Mucha	Mucha	Mucha	Mucha
-------	-------	-------	-------

**Fuente:** elaboración propia basada en las respuestas de los encuestados.

**5. Cuando cualquiera de estos departamentos habla de *insight*, ¿crees que suelen utilizar bien el término o lo confunden con otros?**

Salvo dos excepciones, todos los encuestados coinciden en que el término se usa mal y se confunde con otros de forma habitual. Uno de los *planner* comenta que sí se usa bien y otro que no es posible generalizar porque depende de cada caso, persona y departamento.

Es interesante la aportación del Experto 19 sobre este tema, pues comenta que ellos suelen hablar de verdades universales, teniendo en cuenta que pocas veces se encuentran *insights* de verdad, que es un término que se utiliza de una forma subjetiva y muchas veces sin serlo. Comenta que es difícil que exista un *insight* en cada *briefing* que se hace.

Lo que sí es relevante señalar es que tres de los encuestados están de acuerdo en que la labor del *planner*, a pesar de la confusión que existe sobre el término, es asegurarse de que todos hablan el mismo idioma, explicar y argumentar, y tener un lenguaje común que, como afirma el Experto 20, es necesario y poco habitual en publicidad. El Experto 14 identifica la bajada de nivel de preparación de los profesionales tanto de agencias como de clientes en los últimos 10 años como uno de los problemas de que ya no se tenga tan claro qué es un *insight*.

**6. ¿Es siempre el departamento de planificación el que se encarga de extraer los *insights*?**

La mayoría de los encuestados afirman que el *insight* puede extraerlo cualquier miembro de cualquier departamento, incluido el cliente. Han sido muchas también las respuestas en las que se afirma que los *insights* suelen venir de planificación, pero otras tantas veces también de creatividad e incluso algunos afirman que más y mejor. En el caso de los *insights* que

vienen de cliente, el Experto 14 comenta que suelen ser muchos y relacionados con el consumo, pero no siempre son los más relevantes, y la labor de la agencia reside en encontrar nuevas verdades más inspiradoras y diferenciadoras.

Un número más reducido comentan que la función de extraer *insights* sí que es directamente del *planner* o que, al menos, si no sale de este departamento, deben validarlos.

**7. ¿Qué características dirías que debe tener un *insight*? ¿Podrías poner el ejemplo de una campaña que creas que trabaja sobre un buen *insight*?**

Después de revisar las respuestas, estas son las principales características que los expertos han atribuido a los *insight*:

- Movilizador, que genere interés.
- Simple, inspirador, empático.
- Sorprendente, revelador, inesperado.
- Compartido por el *target* en una amplia proporción.
- Una verdad universal, un hecho irrefutable.
- Que el público se identifique.
- Que explique una actitud o comportamiento.
- Una verdad oculta, profunda, muy emocional, arraigada en lo más interno de las personas o segmento definido.
- Que toque emocionalmente al público.
- Único, original.
- Real. Debe ser cierto, no lo que creemos que quiere la gente.
- Estar muy unido a la marca y el producto que se está trabajando.
- Una tensión, algo por solucionar.
- Atemporal.

**Tabla 22. Campañas que trabajan sobre un buen insight.**

<b>Marca</b>	<b>Campaña</b>	<b><i>Insight</i></b>
AXE	Todas	El olor es un movilizador de la vergüenza de los jóvenes masculinos a la hora de entablar vínculos de seducción.
LIDL	Los mandaos	Hay un perfil de comprador que acude a LIDL a comprar por otros, atendiendo a que normalmente LIDL no está en zonas céntricas, y que cuenta con una perspectiva de 'descubrimiento/exploración' sobre los productos bazar de la cadena.
Ruavieja	Tenemos que vernos más	Malgastamos mucho tiempo en tonterías y poco en estar con las personas que de verdad nos importan.
Snickers	<i>You're not you when you're hungry</i>	Cuando tenemos hambre no somos nosotros mismos.
Just Eat	Decentes	En cualquier situación nos arreglamos para estar bien

		ante invitados o personas ajenas, menos cuando te entregan un paquete o un pedido, que lo recoges tal como te pilla.
Correos	Yo me quedo	Quedarse en tu tierra o en tu pueblo, aunque el contexto te diga que el futuro está en la ciudad.
Loterías	San Valentín	Creer que no tienes suerte, pero miras a tu lado y te das cuenta de que has tenido muchísima suerte de encontrar a tu pareja. Suerte es encontrar a alguien con quien quieras compartir tu vida.
Burger King	Dogper	La gente que tiene perros no come tranquila.
Volkswagen Golf GTI	¿A qué estamos jugando?	La obsesión por la movilidad eficiente nos ha hecho perder la emoción y nos está convirtiendo en ciudadanos que han salido de un molde.
Volkswagen Polo	<i>Dreamer</i>	Cuando necesitas estar seguro te haces pequeño.

O.N.E	<i>Sleeping Flags</i>	El pueblo irlandés y las fuerzas del ejército de Irlanda tienen algo en común: un enorme sentido del orgullo por su bandera nacional.
Under Armour	<i>Rule Yourself</i>	Lo que ves en la luz es consecuencia de todo lo que ha pasado y no has visto en la oscuridad.
IKEA	Bienvenido a la república Independiente de tu casa.	Nuestra casa es el lugar del mundo donde más libres nos sentimos, donde somos más independientes y donde las reglas las ponemos nosotros.
Cadbury	<i>The Originals</i>	La empatía facilita la cercanía.
Plátano de Canarias	Nuestro sabor nos hace únicos.	Solo si nos lo dicen los extranjeros nos lo creemos.
Bankinter	El banco que ve el dinero como lo ves tu.	Los bancos no ven el dinero como lo ven las personas.
IKEA	Familiarizados	Lo sabemos todo de los <i>influencers</i> , pero no sabemos nada real sobre nuestra familia.

Mercedes	Algo está pasando	Todos los humanos queremos mostrar lo que nos define.
Casa Tarradellas	Pase lo que pase	Los padres de adolescentes se encuentran en situaciones en las que no saben cómo actuar ni qué decir.

**Fuente:** elaboración propia basada en las respuestas de los encuestados.

### 8. Y, ¿qué dirías que NO es un *insight*?

En líneas generales, lo que más veces han señalado los expertos que no es un *insight* es:

- Un dato.
- Un hecho.
- Algo evidente.
- Información tangible o cuantificable, extraída de una investigación de mercado.
- Una observación de un comportamiento (en vez del motivo que genera ese comportamiento).

En menor medida, pero también relevante, se ha mencionado que un *insight* no es:

- Algo que no sea un lugar común.
- Convencional.
- Estereotipo o generalidad.
- Descripción de un comportamiento o costumbre.
- Descripción de banalidades y conceptos comunes.
- Una cita del consumidor.
- Una descripción de calidad.

- Una información abstracta o demasiado específica.
- Una anécdota.

**9. ¿Cuál crees que será el futuro de los *insights*? Hoy, el *insight* tiene una gran relevancia y valor en publicidad, pero ¿dirías que es suficiente? ¿habría que ir más allá?**

Aunque para este tipo de preguntas las respuestas son diversas y es difícil encontrar un consenso, sí se han detectado tres formas de ver el futuro de los *insights*: la de aquellos que consideran que seguirá igual, los que consideran que seguirá siendo importante, pero evolucionará o habrá que cambiar cosas, y la de los que piensan que es una moda que pasará o que no es tan importante. A continuación, se recogen cada una de ellas:

Seguirán siendo igual:

- No creo que deba ir más allá, ya que para mí es algo muy humano, profundo. Consecuentemente es algo atemporal (Experto 10).
- El *insight* siempre tiene una gran relevancia (Experto 11).
- Seguirán siendo útiles tal y como son durante mucho tiempo, porque es algo tan humano como la propia vida (Experto 13).
- Seguirá igual durante bastante tiempo (Experto 19).
- Creo que no es algo que se pueda eliminar del proceso creativo, ya que es una verdad, un anclaje con la realidad. Así que, aunque no esté de forma visible, siempre está en esa reflexión inicial, porque forma parte del pensamiento. Creo que siempre estará, y que incluso tomará más forma gracias a los datos, grandes fuentes de *insights* si sabes leerlos bien (Experto 2).
- Siempre serán necesarios, puede que la palabra muera, pero la necesidad de buscar motivaciones para ser relevantes no va a morir (Experto 14).

Siguen siendo importantes, pero hay que ir un poco más allá, cambiará o habrá que cambiar la forma de trabajarlos:

- No pueden desaparecer de la mesa de trabajo. Si buscamos empatizar, seducir a los consumidores tenemos que demostrar que los conocemos. Quizá si el futuro de la economía de consumo (incluida la publicidad) queda en manos de algoritmos matemáticos, el *insight* (que no puede ser otra cosa que cualitativo) quede orillado. Por ese camino vamos (Experto 4).
- Tienen que jugar entre lo profundo-trascendental y lo efímero-pasajero, no quedarse solo en el primer campo clásico. Los *planner* debemos ser más ágiles observando y guiando (Experto 15).
- Habría que ir más allá y entrenar a los equipos en su detección (Experto 17).
- Ya no es suficiente con conectar emocionalmente con los consumidores. Empieza una tendencia hacia las tendencias sociales y movimientos culturales que va a apoyar la marca (Experto 1).
- Siempre será importante tener una visión nueva y diferente. Hay que incorporar nuevas herramientas de *data* para que el *planner* pueda informar su intuición (Experto 6).
- Es la clave, pero siempre ayuda ejercitar la mente para pensar y observar (Experto 20).
- Seguirán teniendo un gran valor mientras sean potentes, actuales y los acompañe una gran ejecución creativa. Las nuevas formas de comportamiento y tendencias abrirán nuevos *insights* (Experto 9).
- Seguirán siendo clave a la hora de contar buenas historias, aunque cada vez se cuentan menos en publicidad. La comunicación ahora es mucho más grande y los *insights* ya no son el centro (Experto 5).
- El *insight* del futuro son las tensiones. Diría que aún hay que acabar de cambiar el chip para que todos lo veamos así (Experta 18).

Se pasará la moda o no es tan importante:

- Es una moda que se está pasando, no todas las campañas pueden ser tan ingeniosas (Experto 16).
- Lo importante es encontrar buenas ideas (Experto 8).
- Falta rigor, escuchar más, ser menos arrogantes con lo que creemos que sabemos sobre los consumidores. Cambiar la forma de hacer las cosas es más importante que los propios *insights* (Experto 3).
- El futuro de los *insights* dependerá de las modas del sector (Experto 7).

#### **BLOQUE 4: *Insights* y eficacia**

##### **1. ¿En qué porcentaje dirías que los *insights* ayudan a conseguir una publicidad eficaz?**

Han sido pocos los encuestados que se han aventurado a dar un porcentaje. Aun así, los siete de ellos que lo han hecho, han dado porcentajes por encima del 50%, siendo para dos de ellos un 50%, para otros dos un 60%, para otro un 70%, en otro caso un 90% y para otro el 99%. En este último caso, el Experto 2 añade que el *insight* asegura que se conecte con las personas y que una campaña bonita u original pero que no consiga eso, carece de valor comercial. El Experto 5, aunque sí ha dado un porcentaje, ha sido algo más bajo, de un 30%, explicando que la eficacia ahora consiste en dar una solución real a los problemas, no solo en que las personas se sientan identificadas.

En otros casos han preferido no cuantificarlo por la subjetividad que supone, pero sí han afirmado la importancia tan alta que tiene un buen *insight* sobre la eficacia, teniendo en cuenta que influyen y ayudan a generar una creatividad potente, memorabilidad, una respuesta emocional y un cambio en el público. En muchos casos, se menciona que el *insight* por sí solo no logra nada, y todo depende de lo que consiga inspirar al equipo creativo para tener una buena idea que sea persuasiva, en cómo se ejecute esa idea, cómo se integre el *insight* en la estrategia.

Es interesante mencionar que, en uno de los casos, el experto ha sugerido que la importancia del *insight* de cara a la eficacia es alta, pero que no siempre es necesario que lo haya, una respuesta que ha estado latente a lo largo de otros cuestionarios también. Por último, una aportación igualmente relevante es la del Experto 16, que comenta que la eficacia depende del objetivo inicial para el que se haya hecho esa campaña, pues no es lo mismo trabajar para conseguir premios que para las campañas más cotidianas.

## **2. ¿Podrías nombrar otros factores que consideres importantes para conseguir una campaña eficaz desde la recepción del *brief* hasta la ejecución?**

Las respuestas de los encuestados han sido muy variadas. A penas se ha podido encontrar un consenso, excepto en algunos de los puntos que sí se han repetido varias veces: la creatividad, una buena ejecución, el buen trabajo en equipo, el tener claro qué se pide y qué se quiere conseguir. A continuación, se recogen las diferentes respuestas:

- Todos los pasos que se dan son clave e igual de importantes.
- Entender bien el problema de la marca, su valor y su entorno.
- Conocer la realidad de las personas y de tu negocio.
- Definir bien el *target*, empatizar con el, segmentar bien, entender cuándo y cómo consume los mensajes. Centrarse en el y no intentar contentar a todos.
- Mostrar cómo los beneficios del producto alivian la tensión del *target*.
- Pensar desde el primer momento qué reacción queremos generar en la audiencia.
- Tener los objetivos siempre presentes.
- Estrategia innovadora e innovación en general.
- Creatividad, pero también estrategia, trabajando en equipo.
- Ser atrevido, no testarlo todo.
- Rigor, no caer en estereotipos y entender la creatividad en un sentido amplio.
- Una buena ejecución que llame la atención.
- Planificación de medios.

- Talento de todos los equipos implicados, la gestión del proceso y los equipos. Trabajo en equipo.
  - Motivación, persistencia.
  - Investigación en tendencias sociales, formatos novedosos y *mix* de medios.
  - No concebir la campaña con un final, si no entender que la comunicación con el público es diaria y bidireccional.
  - Empatía para identificar necesidades reales no cubiertas de la gente, no forzar necesidades fabricadas.
  - Que tenga un efecto y genere un cambio en las personas.
3. **¿Podrías mencionar alguna campaña que creas que ha sido eficaz, entre otras cosas, gracias a haber estado construida sobre un buen *insight*?**

**Tabla 23. Campañas eficaces construidas sobre un *insight***

<b>Marca</b>	<b>Campaña</b>	<b><i>Insight</i></b>
Libresse	Viva la vulva	Las mujeres no se miran la vulva y no saben cómo es.
Dove	Todas	No me siento identificada con las modelos que veo en la televisión.
Loterías	El bar de Antonio	El miedo a perder y ver ganar a los compañeros de oficina y / o amigos y tú no haber jugado.
TVE	El perro Pipín	1) La televisión fascina atrapa y a la vez tiene capacidad de

		<p>hacerte perder el tiempo.</p> <p>Cómo gestionamos esa tensión de la que NO somos conscientes cuando ocurre, pero de la que nos arrepentimos cuando nos ha sucedido.</p> <p>2) Aprender a usar el tiempo es una labor compleja, lo “perdemos” constantemente.</p> <p>Aprender a sacarle partido (placer, diversión, aprendizaje) a algo como la tv le hace a uno inteligente.</p>
The Guardian	<i>Points of view</i>	Cada uno vemos la realidad desde nuestro punto de vista y nuestras experiencias.
BBVA	Uga Uga	Cuando el dinero es electrónico, los cajeros y las sucursales se convierten en algo irrelevante para la gente.
Sports England	<i>This girl can</i>	La mayoría de las mujeres inglesas no se atreven a

		hacer deporte, porque sudan mucho, se ven flojas o no creen que sea para ellas.
Toyota	Conduce como piensas	La falta de coherencia
Loterías Primitiva	No tenemos sueños baratos	Cuando soñamos, soñamos a lo grande.

**Fuente:** elaboración propia basada en las respuestas de los encuestados.

#### 4. Realmente qué factores consideras que son los que miden la eficacia publicitaria.

Cuatro de los encuestados exponen que la eficacia se mide en función de los objetivos del trabajo y no hay factores universales. Según esto, el Experto 15 diferencia dos:

- Si son más clásicos: ventas, aumento de clientes, mejora de frecuencia de compra...
- En el ámbito digital hay *KPIs* más amplios: coste por clic, aumento de comunidad, coste por *lead*, visitas a *web*, impresiones, interacciones, *share of voice* digital de la marca...

El Experto 16 también hace una diferenciación en función de los objetivos que se persiguen como ya se ha mencionado antes:

- Para ganar premios: se medirá según premios conseguidos y si la gente habla de ello.
- Campañas más cotidianas: se mide el incremento o contribución al valor del negocio.

Por otro lado, los demás encuestados hacen referencia a varios factores, entre los que destacan por el número de veces a los que se hace referencia, las ventas y el conocimiento de marca, se mencionan también:

- Premios.

- Memorabilidad.
- Notoriedad, reconocimientos y asociación.
- Resultados probados y objetivos alcanzados.
- Son muchas las variables que se pueden medir según en el sector y la categoría, especialmente hoy en el entorno digital.
- Combinación de *Organic, Paid y Earn Media*, el *ROI*, *Share of Voice* o que la marca consiga atribuirse los valores que persigue.

El Experto 10 y el Experto 13 también dan una respuesta muy similar, hablando de diferentes tipos de métricas:

- Métricas de campaña: visualizaciones, clics, impresiones, *likes*, etc.
- Métricas de marca: (*KPI's*) mejoras de *awareness* o *salience*, conocimiento, consideración, notoriedad, preferencia etc.
- Métricas de negocio: ventas, cuotas de mercado, márgenes, penetración, frecuencia de compra etc.

Por último, el Experto 6 aporta también 3 factores que considera que miden la eficacia:

- Estrategia: visión disruptiva y novedosa.
- Creatividad: convertir esa visión estrategia en unas ejecuciones que impacten en la gente.
- Resultados: muestran que la mezcla de estrategia y creatividad logran transformar los resultados de la marca.

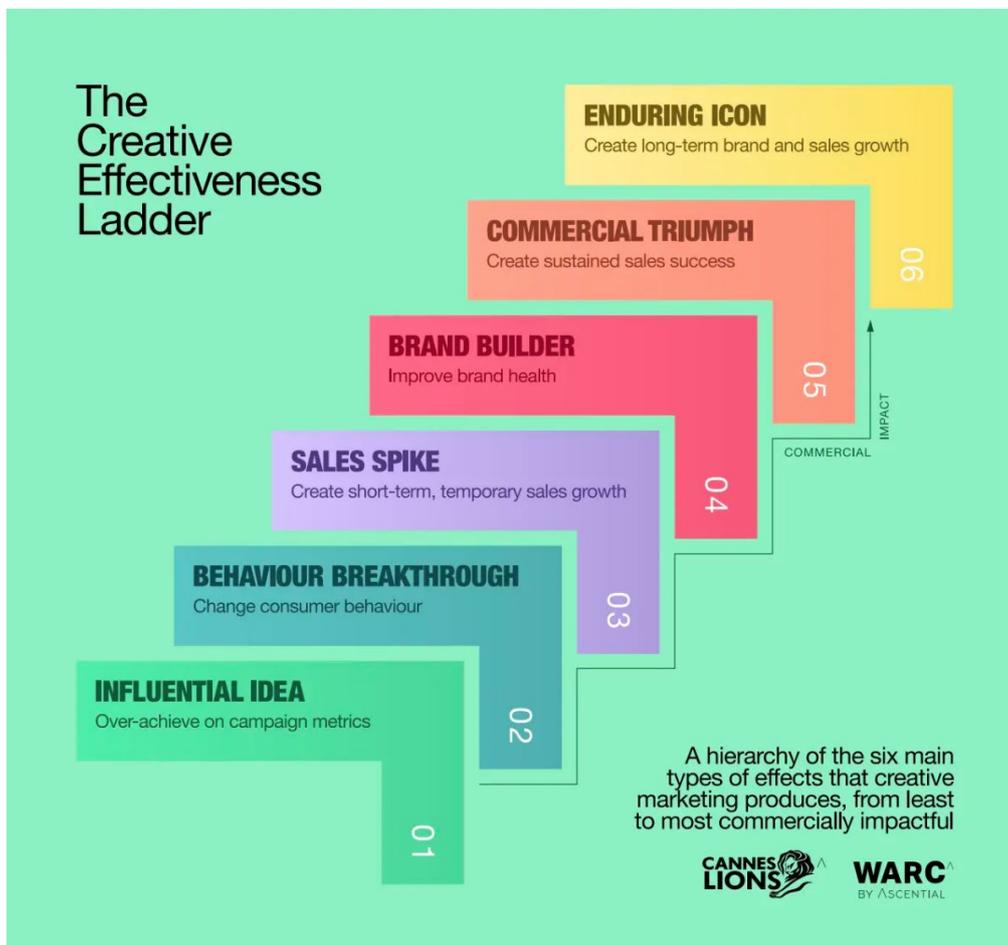
El Experto 14 afirma que una campaña es eficaz cuando consigue generar un cambio en las personas, en la percepción, la actitud o el comportamiento. Lo que finalmente repercute en las ventas.

El Experto 13 hace mención también a la metodología desarrollada recientemente por Peter Field y James Hurman para medir la efectividad de una campaña en base a La escalera de

la eficacia creativa que se muestra en la Figura 3, con la intención de servir de herramienta para aquellos que quieren aumentar la eficacia en sus campañas e iniciativas (*Cannes Lions and WARC release The effectiveness code, a white paper to address 'crisis in creativity', 2020*)

El Experto 3, hace referencia también a otro estudio, el de Iolanda Casalá (s.f.) sobre los premios Eficacia, ya citado en páginas previas en este mismo estudio, en el que se expone que “los dos grandes pilares en la demostración de eficacia son los efectos alcanzados sobre las variables de negocio y los efectos intermedios logrados con la comunicación (su incidencia sobre el conocimiento y valoración de marca)” (Anunciantes, s.f.a., p.6).

**Figura 3. Escalera de la eficacia creativa.**



Fuente: *Cannes Lions and WARC release The effectiveness code, a white paper to address 'crisis in creativity' (2020)*



## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 Análisis de resultados.**

En este apartado se muestran los resultados de la investigación. Se presentan respondiendo a cada uno de los objetivos, generales y específicos, marcados al comienzo de este estudio.

##### **El contexto socioeconómico y la importancia de las emociones.**

El primer objetivo al que es necesario dar respuesta es el siguiente: extraer pautas de comportamiento de los consumidores. Se busca observar a través de las aportaciones de diferentes autores cómo se comportan los usuarios, extrayendo modelos universales y genéricos que ayuden a conocer su forma de pensar y comportarse, poniéndolo en relación con el entorno socioeconómico en el que se encuentran actualmente y revisando la situación social y cultural de la que vienen para evaluar el cambio.

Con el fin de contextualizar el tema a tratar, se ha hecho un breve recorrido histórico sobre las principales etapas que han marcado un cambio en las personas como consumidores, desde las primeras civilizaciones hasta el momento presente, con la intención de mostrar cómo ha ido cambiando su comportamiento, contexto y necesidades a lo largo de la historia hasta llegar a lo que son hoy, con sus valores, ideas y aspiraciones, marcadas por el momento en el que se encuentran. Consumidores en busca de nuevas conexiones emocionales en todos los aspectos de su vida.

A continuación, se ha revisado cómo las marcas han estado intentando acercarse a su público, recurriendo a técnicas y datos extraídos de investigaciones que no consiguen llegar a explicar lo que realmente motiva a las personas y comprenderlas en su complejidad. Ante esta necesidad, se han ido incorporando nuevas disciplinas y herramientas como la neurociencia, con el fin de ir afrontando los nuevos retos que se presentan.

Otro de los temas que se han tratado en este apartado ha sido la importancia de las emociones en la toma de decisiones de las personas, ya que no solo es necesario acercarse más a los consumidores si no hacerlo a través de las emociones, pues ha quedado claro el

peso que tienen las mismas a la hora de decidir, hasta el punto de que las personas no podrían llevar una vida normal si las emociones no jugasen su papel en las decisiones que se toman cada día. No solo se ha visto que son importantes, si no imprescindibles.

Tras la revisión bibliográfica revisada sobre el tema, también se han extraído algunas de las características de los consumidores emocionales contemporáneos, lo que puede resultar de interés para ver la dificultad que pueden tener los anunciantes para acercarse a ellos. La Tabla 24 muestra un resumen de dichas características.

**Tabla 24. Características del consumidor emocional contemporáneo.**

CÓMO SON	CÓMO SE COMPORTAN	QUÉ BUSCAN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmanejables.</li> <li>• No son una hoja en blanco.</li> <li>• Llenos de emociones.</li> <li>• Definidos por su cultura.</li> <li>• Decisiones dirigidas por sus valores.</li> <li>• Tienen 6 emociones básicas.</li> <li>• Son personas con su esencia individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensan en imágenes.</li> <li>• No piensan en términos de <i>marketing</i>.</li> <li>• Seleccionan el mensaje que les parece relevante.</li> <li>• Están en constante cambio.</li> <li>• Son exigentes con las marcas.</li> <li>• Cometen errores predecibles.</li> <li>• Se rigen por el “todo es posible”.</li> <li>• Son una interacción entre las partes.</li> <li>• Toman decisiones según patrones de conducta basados en las relaciones con otros individuos.</li> <li>• Comportamiento influenciado por su entorno.</li> <li>• Motivos de compra a veces insignificantes.</li> <li>• Motivaciones dadas por una necesidad o carencia.</li> <li>• Antes de comprender, sienten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas conexiones emocionales.</li> <li>• Ganar a nivel emocional con sus decisiones.</li> <li>• Sentirse identificados.</li> <li>• Evocar recuerdos positivos.</li> <li>• Acercarse a sus sueños.</li> <li>• Tener una relación duradera.</li> <li>• Confianza.</li> <li>• Pasión, placer, atracción y afecto.</li> <li>• Ser cada vez más fuertes.</li> <li>• Se preocupa por el futuro.</li> <li>• Pertenecer a algo, identificarse con cosas que le importan.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compran con la emoción y justifican con la lógica.</li> <li>• Sus decisiones no son racionales ni lineales.</li> <li>• Prefieren recompensa inmediata que mayores beneficios a largo plazo.</li> <li>• Compran pensando en que lo disfrutará otra persona.</li> <li>• Se expresan a través de objetos de consumo.</li> <li>• La pérdida y el riesgo influyen en su toma de decisiones.</li> <li>• Sus decisiones de consumo pueden ser de proximidad o finalistas.</li> </ul>	
--	--	--

**Fuente:** elaboración propia.

Todas estas observaciones han dejado ver la necesidad de las marcas de entender a las personas en toda su complejidad, de ponerlas en el centro de la comunicación y comprenderlas. De ahí la importancia de herramientas como el *insight* que les permitan llevarlo a cabo.

### **El término *insight*.**

Visto esto, se puede empezar a responder ya al primer objetivo general marcado: ampliar y aclarar la definición de *insight*. Se pretende recopilar las definiciones dadas del término hasta el momento y ayudar a delimitarlo, viendo qué es y qué no es un *insight*. Junto a este objetivo principal, se ha dado también respuesta a dos objetivos específicos:

- Revisar el origen y la evolución del término *insight*. Se pretende hacer una revisión de su posible origen, con la intención de evaluar en base a qué necesidades surgió dicho

término en el contexto de la publicidad, teniendo en cuenta también otros posibles nombres que le han sido dados hasta llegar a denominarlo *insight*.

- Delimitar el término *insight* respecto a otros aparentemente similares. Se pretende mostrar aquellos términos que dan lugar a confusión por su aparente similitud, con la intención de ayudar a delimitar y aclarar el término. Se persigue elaborar una definición propia en base a la información revisada.

Se ha podido ver el término que ocupa a este estudio tiene su origen en la psicología de finales del siglo XX, disciplina de la que surgen ya las primeras definiciones y van dando una idea sobre el significado de la palabra, refiriéndose a ello como un descubrimiento, una revelación, la comprensión de un fenómeno, una perspectiva nueva o una tensión, entre otros. Sin embargo, un posible origen del uso del *insight* enfocado al *marketing*, aunque no se le diese ese nombre, vino de la mano del psicólogo estadounidense Ernest Dichter en los años 50, que empezó a interesarse por descubrir las motivaciones ocultas de los consumidores. Bill Bernbach fundaba también su agencia de publicidad en Nueva York y ya empezaba a hablar de la importancia de los *insights* en el proceso creativo. Pero es junto al nacimiento de la planificación estratégica cuando realmente se considera que nacieron los *insights*, gracias a Stephen King y Standley Pollit en los años 60, cuyo interés era poner al consumidor en el centro de la comunicación. En esta época, cada vez resultaba más difícil diferenciarse de la competencia y los consumidores eran más exigentes. En un contexto en el que los beneficios funcionales de los productos no eran suficiente para llegar a la gente, empezaba a ser fundamental entenderles mejor, conocer sus necesidades y deseos, para conectar con ellos de otra forma. Los *insights* no ayudaban solo a esto, si no también servían como una herramienta más que ayudase a dar validez a la nueva disciplina de la planificación estratégica ante unos clientes que demandaban una comunicación cada vez más sofisticada. Varios autores y profesionales coinciden en que los *insights* siempre han estado presentes en el proceso de creación de las agencias, se les haya o no dado este nombre.

Después de observar el origen del término, este estudio se ha adentrado en las múltiples definiciones que ha recibido y sigue recibiendo. Se han podido recoger alrededor de unas 30 definiciones de la bibliografía revisada, además de las 20 nuevas aportadas por los expertos encuestados en el panel. Son muchas las formas de referirse a un *insight*, como una conexión, un conocimiento, una actitud, un nuevo punto de vista, como la comprensión de un fenómeno, una tensión... pero el término que más se ha utilizado para referirse a un *insight*, es como una verdad, seguido de una motivación y una revelación.

Después de observar tal diversidad de definiciones, también se ha buscado conocer qué caracteriza a un *insight* a través de las referencias bibliográficas consultadas y las aportaciones de los encuestados. Por otro lado, tanto en la bibliografía como en la realidad de la profesión que comentan los expertos, el término *insight* se confunde habitualmente con otros aparentemente similares. Por ese motivo, se han recogido los más habituales, definiendo y ejemplificando cada uno de ellos con el fin de esclarecer las diferencias respecto al *insight*. A raíz de esto, se ha revisado qué no es un *insight*, completando la información de algunos autores con la de los *planner*. A modo de conclusión, se recogen todos estos términos en la Tabla 25.

**Tabla 25.** Características, qué no es y términos con los que se confunde el *insight*.

Características de un <i>insight</i>	Qué no es un <i>insight</i>	Términos con los que se confunde el <i>insight</i>
Cercano	Comportamiento	Posicionamiento
Simple	Descriptivo	Beneficio
Familiar	Moda pasajera	<i>Reason why</i>
Innovador	Algo exclusivo de una marca	Eslogan
Universal	Hecho	<i>Claim</i>
Útil	Algo evidente	<i>Tagline</i>
Auténtico	Información tangible	Dato
Relevante	Observación	Observación

Estratégico	Convencional	Deseo o confesión del consumidor
Duradero	Estereotipo	Motivación de compra
Flexible en el tiempo	Descripción de calidad	Propósito
Movilizador	Justificación de un beneficio de producto	Valores
Revelador		Personalidad
Original		Lema
Cierto		Principios de experiencia
Inesperado		Tendencia
Sorprendente		Moda
Inspirador		

**Fuente:** elaboración propia

Durante esta inmersión en el significado del término y sus límites, se ha podido ver que algunos autores establecen diferentes tipologías de *insights*. Se han recogido hasta diez clasificaciones diferentes durante todo el estudio, sin obtener tampoco un consenso entre los profesionales encuestados ni ver una mención clara a tipos de *insights* en el estudio de casos. Tras toda la información revisada, se ha aportado una definición propia con la que se contribuye a este estudio, reflejada en la Figura 4.

**Figura 4.** Definición de *insight*.

Un *insight* es una verdad absoluta sobre el consumidor, algo que siente o piensa de forma consciente o no, que ha expresado de manera explícita o no, el porqué de una actitud o comportamiento. Crea una tensión que se resuelve en el mensaje publicitario de una forma innovadora, sorprendiendo a dicho consumidor, haciendo que se sienta inmediatamente identificado y generando una sensación de “¡Eso es tan verdad, nunca lo había visto de esa manera!”. Esto establece un vínculo emocional con el receptor, lo que puede ayudar a incrementar la preferencia o consideración de marca y, de esta manera, movilizarle y conseguir una mayor efectividad en términos de negocio.

**Fuente:** elaboración propia.

## **El *insight* en la agencia: la planificación estratégica y el *planner*.**

El siguiente objetivo específico al que se ha dado respuesta en este estudio es: observar cómo se usa el *insight* en las agencias de publicidad. Se pretende examinar cómo es utilizado en el día a día de la industria publicitaria y qué perfiles lo trabajan, señalando la importancia del *planner* para detectar dichos *insights* en el proceso de creación de una campaña y la herramienta a través de la que se plasma el *insight*: el *briefing* creativo.

Para lograr esto, el primer aspecto sobre el que se ha indagado es acerca de la disciplina de la planificación estratégica. Se ha revisado qué es, cuál es su origen y en qué punto se encuentra hoy. La planificación estratégica parte del conocimiento profundo de los consumidores para hacer una mejor estrategia publicitaria, aportando formas en las que conectar con los consumidores y asegurando que la estrategia de una marca se desarrolla correctamente durante todo el proceso. Como ya se ha comentado en el apartado anterior al hablar del origen de los *insight*, la planificación estratégica nace en los años 60 ante la necesidad de profesionalizar el ejercicio de la publicidad, de unos consumidores cada vez más exigentes y una competencia entre las marcas cada vez mayor. Desde entonces, es una disciplina que ha ido creciendo, evolucionando y expandiéndose por todo el mundo. A pesar de ello y del reconocimiento con el que cuenta gracias a su aporte al resto del equipo sobre el conocimiento de las marcas y consumidores, la planificación estratégica se sigue enfrentando hoy a varios problemas como la confusión de las tareas que deben desempeñar los *planner* o cómo trabajar con los demás equipos de la agencia. En el caso de España, se ha podido ver a través de los expertos encuestados que los departamentos de planificación estratégica suelen estar formados entre 1 y 5 personas dependiendo de la agencia y que, en términos generales, es un departamento que, a pesar de todo, está creciendo en importancia, aunque dejan ver que están cambiando los perfiles que se demandan y el tipo de estrategias que es necesario trabajar. Aunque estos profesionales difieren sobre los retos a los que se enfrentará la profesión, están de acuerdo en que se presenta un futuro halagüeño para la misma.

Visto esto, se ha revisado la definición y las funciones del perfil que se encarga de extraer dichos *insights*: el *planner*. Se considera que el *planner* es el responsable de la comunicación de la marca dentro de la agencia, que trabaja con el consumidor como centro de la comunicación y que busca los mejores canales para conectar con él. Sus funciones principales residen en conocer al público objetivo, extraer *insights* y trasladar este conocimiento a los demás departamentos de la agencia. Se le atribuye también la responsabilidad de que las soluciones de comunicación sean eficaces. Deben investigar sobre el entorno, el mercado, el consumidor, analizar el *briefing* que se les presenta, elaborar el *briefing* creativo, validar las ideas con el equipo creativo, trabajar con cuentas para conseguir la aprobación del cliente y hacer un seguimiento de la campaña cuando se ejecute. En el panel de expertos, se ha contrastado con los encuestados su opinión respecto a las funciones del *planner*, observando que, en línea con lo revisado en el marco teórico, hacen mención a muchas de esas mismas funciones. Se ha buscado con ellos un consenso sobre las cinco que consideran las más relevantes, recogidas en la Figura 5.

**Figura 5.** Principales funciones del *planner*.

- ✓ Investigar en profundidad.
- ✓ Elaborar el *briefing* creativo.
- ✓ Inspirar al equipo creativo.
- ✓ Trabajar mano a mano con el equipo creativo.
- ✓ Asegurar que la campaña se mantiene en el marco estratégico establecido.

**Fuente:** elaboración propia

Dado que la elaboración del documento del *briefing* creativo aparece varias veces como una de las principales funciones del *planner*, se ha revisado qué es un *brief* creativo y qué debe contener. Se trata del documento con el que el *planner* pone a disposición del equipo creativo el resumen de lo que se ha investigado, el conocimiento de la marca, el consumidor, los

*insights...*, dejar claro qué hay que hacer para que los creativos busquen el cómo. Nuevamente, se les ha preguntado a los expertos qué debe contener un *briefing* creativo, a lo que han dado respuestas bastante alineadas, señalando y haciendo hincapié en que las dos características más importantes que debe reflejar este documento son: que sea claro e inspirador. El *briefing* creativo ha sido identificado por la mayoría de los encuestados como de gran valor para el trabajo de la agencia, gracias a que se considera una guía para todo el equipo y una fuente de inspiración creativa. A pesar de que muchos de los *planner* comentan que no trabajan con plantillas de *briefing* en el día a día de la agencia debido a que cada proyecto es único, en este estudio se han recogido los principales apartados que se considera que debería contener un *briefing* creativo genérico.

Por otro lado, y a pesar de que en la bibliografía observada se presenta al *planner* como el principal encargado de elaborar este documento, la realidad de la profesión es que, dependiendo de la agencia, el equipo y el proyecto, la forma de trabajar es diferente. Muchas veces lo elabora solo planificación, pero en otras ocasiones, lo hacen junto con cuentas o creatividad.

El motivo principal por el que se ha prestado tanta atención al documento del *briefing* creativo es porque se trata de la herramienta a través de la cual el *planner* traslada el *insight* al equipo creativo. A pesar de que en el marco teórico ese flujo de información parece claro, los encuestados dejan ver que no siempre es así, pues un *insight* no solo puede venir del *planner* si no de cualquier miembro del equipo, especialmente de los propios creativos en muchos de los casos.

A través del panel de expertos, se ha querido conocer más sobre la importancia que tienen los *insights* en las agencias. Muchos reflejan que se ha convertido en un término manido y sobrevalorado, mal utilizado, pues parece que todos los proyectos deben tener un *insight* cuando en realidad no consideran que tenga que ser necesariamente así. A pesar de esto, en tanto que la conexión con el consumidor sigue siendo fundamental, el *insight* es importante y ayuda a una buena creatividad cuando lo hay. Se les ha preguntado también por la

importancia que los diferentes departamentos le dan al *insight*, siendo planificación y creatividad los que más y quedando el de cuentas y cliente entre opiniones diversas.

Finalmente, se ha buscado conocer a través de sus ojos cuál es el futuro que le puede deparar a los *insight* en publicidad, dando con diferentes puntos de vista. Algunos consideran que seguirá teniendo la misma importancia que hasta ahora, otros comentan que son importantes, pero es necesario cambiar la forma de trabajar con ellos e ir más allá, y otros opinan que es una moda que irá pasando y que es más importante fijarse en otras cosas. La misma diversidad de opiniones se ha encontrado en la bibliografía revisada acerca del futuro de los *insights*, las opiniones varían desde que es muy valioso en tanto que ayuda a conocer a los consumidores y son una fuente de inspiración, hasta que se debe ir completando con nuevas técnicas o que se quedará como una herramienta más de la profesión.

### ***Insights* y eficacia.**

Por último, se ha dado respuesta al segundo objetivo general establecido: conocer la eficacia que supone el uso de *insights* en las campañas publicitarias. Se busca evaluar si la utilización de los *insights* puede suponer una ventaja real de cara a elaborar campañas más efectivas y reconocidas como tal en festivales de eficacia publicitaria, a través de los Premios a la Eficacia. Dando respuesta al mismo tiempo al último objetivo específico: poner en relieve la importancia de los *insights* en publicidad. A través de revisiones bibliográficas, análisis de casos de campañas publicitarias eficaces en los últimos 10 años y opiniones de expertos (panel Delphi), se busca mostrar si los *insights* han ido o no ganando presencia en la creación de campañas y si está relacionado con aquellas reconocidas por su eficacia.

Ha sido especialmente el marco empírico de esta investigación lo que ha permitido resolver estos dos últimos objetivos. El estudio de casos realizado se ha basado en el análisis de 123 casos premiados con un galardón de oro en los Premios a la Eficacia entre los años 2010 y 2019, un festival que se realiza en España desde 1997, que cuenta con una gran repercusión y reconocimiento fuera, ya que premia la contribución de la comunicación comercial a los objetivos de los anunciantes, siendo el único festival del país que otorga sus premios en

función de los resultados obtenidos según los objetivos previamente marcados para la comunicación.

Este análisis ha permitido observar que, aunque sí que parece haber un incremento de la presencia de *insights* en los casos premiados a partir de 2012, no es posible extraer una tendencia clara en cuanto a su incremento o descenso en el uso a lo largo del periodo observado. Otra de las conclusiones más relevantes extraídas de este estudio de casos, es que alrededor de un 69% de los premiados fueron casos de éxito sin necesidad de trabajar con un *insight*. También es cierto que son muchas las campañas que han trabajado con *insights* y han conseguido sus galardones, especialmente cuando parece que los objetivos perseguidos están relacionados con la marca y los consumidores.

Por otro lado, cuando se pregunta a los *planner* si consideran que los *insights* ayudan o no a conseguir una publicidad más eficaz, en su mayoría están de acuerdo en que influyen en tanto que ayudan a generar una creatividad potente, memorable y que consiga emocionar, pero muchos coinciden en que no lo es todo, pues sin una creatividad o una ejecución correctas, no se puede conseguir la eficacia. En cualquier caso, coinciden en su importancia, pero también consideran que no siempre es necesario que haya un *insight* para conseguir una campaña eficaz.

Campofrío es un buen ejemplo de estas últimas observaciones, ya que ha sido galardonada repetidas veces en los Premios a la Eficacia, sus campañas suelen perseguir objetivos relacionados con la mejora de la imagen de marca o la notoriedad, además de ser mencionada varias veces por los encuestados como ejemplo de marca que trabaja bien con *insights* y, al mismo tiempo, también cuenta con casos premiados en los que no se refleja haber trabajado sobre un *insight*. Las Tablas 26 y 27 recogen dichos casos de Campofrío analizados en este estudio.

**Tabla 26.** Campañas de Campofrío premiadas con un oro en los Premios a la Eficacia entre los años 2010 y 2019 que sí reflejan haber trabajado con insight.

Campaña	Año	Insight
Que nada nos quite nuestra manera de disfrutar de la vida	2012	Recordar a los españoles cómo son realmente, optimistas, y devolverles la sonrisa.
El Currículum de Todos	2013	Los españoles nos merecemos un homenaje para recordar nuestros logros y reconocimientos, que además traspasan fronteras, y recuperar el optimismo.
Hazte extranjero	2014	Uno no echa de menos lo que tiene hasta que se lo quitan
Deliciosa calma	2016	En este caso explican que se ha realizado una búsqueda de <i>insights</i> para entender el rol de la mujer en el contexto histórico, sociológico y psicológico. Pero no especifica cuáles han sido.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 27.** Campañas de Campofrío premiadas con un oro en los Premios a la Eficacia entre los años 2010 y 2019 que no reflejan haber trabajado con un insight.

Campaña	Año
Elenas Salgados	2010
Fábrica La Brueba en Burgos	2016
Hijos del entendimiento	2017
Conde Mor	2018
La tienda LOL	2019

Fuente: elaboración propia.

Pero ¿qué es la eficacia y de qué depende que una campaña sea o no eficaz? Tras todas las fuentes revisadas y profesionales encuestados, se puede decir que una campaña es eficaz cuando consigue que se cumplan los objetivos iniciales para los que fue creada que, normalmente y en líneas generales, son objetivos relacionados con el negocio o el conocimiento y valoración de la marca.

Así, según este análisis, se plantea de nuevo la pregunta ¿los *insights* ayudan a conseguir campañas eficaces? La respuesta es sí, pues los *insight* ayudan a que los consumidores se identifiquen con el mensaje y, dado que ellos deben ser el centro de la comunicación, esto puede ayudar a movilizarles y tiene un valor comercial. Pero surge la siguiente pregunta a la que es necesario también responder después de lo observado: ¿son imprescindibles para lograrlo? Parece que no.

#### **4.2 Verificación/refutación de hipótesis.**

A continuación, pasamos a realizar la verificación o refutación de las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación:

##### **Hipótesis principal**

“El *insight* tiene un papel muy relevante en la creación de campañas publicitarias eficaces, pero el término no se utiliza bien, no todos los profesionales lo saben distinguir de otros conceptos similares y muchos difieren sobre su importancia en el trabajo diario.”

Se confirma la hipótesis principal. Se ha podido ver que el uso de un *insight* puede ayudar a la creación de una comunicación eficaz, pues contribuye a generar campañas potentes y memorables. Pero la herramienta no se utiliza bien entre todos los profesionales, ya que muchos de ellos lo confunden con términos aparentemente similares como un dato, una observación, un eslogan o una confesión del consumidor, entre otros, lo que dificulta trabajar con dichos *insights*. Además, los expertos difieren sobre la importancia de esta herramienta en el trabajo diario, pues se ha podido ver que para algunos es esencial en el desarrollo de un buen trabajo mientras que, para otros, no solo no es esencial si no que lo consideran

incluso una moda, algo de lo que ya se ha hablado mucho, que está manido, y se dejará de utilizar.

### **Hipótesis secundarias**

#### Hipótesis 1

“A lo largo de la historia, las diferentes circunstancias socioeconómicas han ido marcando el comportamiento de los consumidores, así como la comunicación comercial que se dirige a ellos. Se pueden diferenciar periodos históricos donde los cambios han sido especialmente relevantes.”

Se ratifica esta hipótesis. Se ha podido ver cómo a lo largo de la historia, desde las primeras civilizaciones, pasando por la Antigüedad, la Edad Media y Moderna, la Primera y Segunda Revolución Industrial y la Revolución Tecnológica – Digital hasta llegar al momento presente, los valores, la cultura, las ideas, aspiraciones e identidad de las personas han ido evolucionando, lo que ha generado un cambio en la demanda y los intereses de los consumidores acordes con el contexto socioeconómico en el que se han ido desarrollando.

Los anunciantes se han transformado también con las circunstancias, y se han ido adaptado a lo que los consumidores necesitaban, hasta hoy, donde el foco de la comunicación ya no está en el producto o en sus beneficios, si no en las personas, entendiendo que lo que más importa es cubrir sus necesidades y comprender sus emociones para empatizar con ellos y establecer un vínculo duradero con las marcas.

#### Hipótesis 2

“La forma de pensar y comportarse de los consumidores contemporáneos está muy marcada por sus emociones y los anunciantes deben entender este cambio para poder llegar a su público.”

Se confirma también esta hipótesis. Se ha podido ver el enorme peso que tienen las emociones en el proceso de la toma de decisiones de los consumidores, pues sin ellas, el ser

humano no sería capaz de llevar una vida normal en la que, sin darse cuenta, se enfrenta a miles de decisiones al día, que normalmente debe realizar de forma casi automática, y entre esas decisiones, se encuentra decantarse por una marca u otra a la hora de comprar. Los consumidores son personas, seres complejos, con necesidades sin cubrir, en busca de vínculos emocionales y experiencias.

Hasta hace poco, muchas empresas intentaban conocer a su público de una forma superficial, a través de antiguos modelos de predicción de comportamiento y datos extraídos de investigaciones, necesarias, pero que a penas son el punto de partida para profundizar en el conocimiento de las personas. Para obtener buenos resultados comerciales, es necesario poner al consumidor en el centro de la comunicación e intentar comprender lo que está dentro de su mente, cómo piensa, qué necesita y cómo interactúa con su entorno social,

#### Hipótesis 3

“El *insight* surgió como una necesidad de profesionalizar el trabajo de las agencias de publicidad. Antes de recibir este nombre, se conocía de otras formas, pero los profesionales ya lo utilizaban.”

Se ratifica esta hipótesis. Se ha podido ver que el uso del término nació de la necesidad de diferenciar unas marcas de otras con argumentos menos racionales de cara a los consumidores, de la importancia de aportar ciencia o proceso a una profesión que, hasta entonces, dependía mucho de la creatividad, además de dar credibilidad y valor a los *planner*.

Varios autores respaldan también que el uso del *insight* es algo natural en publicidad, aunque no se le haya dado ese nombre antes de que, en los años sesenta, Bill Bernbach, Stephen King o Standley Pollit empezasen a hablar de ello.

#### Hipótesis 4

“El *planner* es el perfil encargado de trabajar con los *insights* en las agencias de publicidad y trasladar este conocimiento al equipo creativo a través del *briefing* creativo.”

Se refuta esta hipótesis. Aunque el *planner* es, entre muchas otras funciones, quien principalmente trabaja con *insights*, también lo pueden extraer otros miembros del equipo: cuentas, creativos o clientes. Un buen *insight* puede venir de la mano de cualquier de ellos, aunque si es cierto que la responsabilidad última de validarlo recae en el *planner*.

Se confirma la importancia del *briefing* creativo, no solo como documento si no como un intercambio de ideas entre los equipos de cuentas, creatividad y planificación. Aunque se refuta que sea un documento solo elaborado por los *planner*, pues en muchos casos se implican también otros perfiles en esta tarea, aunque nuevamente, el *planner* se considera el responsable final de este documento y siempre matizando que depende mucho de la filosofía de la agencia, del tipo de proyecto o del anunciante con el que se trabaje.

#### Hipótesis 5

“Los *insights* han ido ganando importancia en la creación de las campañas publicitarias que tienen como objetivo ser eficaces.”

Con los datos de este estudio, no es posible extraer una tendencia clara que consiga refutar o ratificar la hipótesis de que los *insight* han ido ganando importancia en la creación de las campañas publicitarias que tienen como objetivo ser eficaces. A través de los casos estudiados, se ha visto una tendencia creciente desde 2012 hasta 2014 a trabajar sobre *insights* en las campañas, pero en 2015 y 2016 esa tendencia se invierte, para recuperarse de nuevo en 2017, aunque tampoco se mantiene en los dos años siguientes. Por lo que, en el periodo estudiado, no ha sido posible observar una evolución clara.

#### Hipótesis 6

“Trabajar con un buen *insight* es necesario para poder desarrollar una campaña eficaz.”

Se refuta la hipótesis de que trabajar con un buen *insight* es necesario para poder desarrollar una campaña eficaz, aunque no imprescindible. Se ha visto que ayuda mucho y es importante para poder conectar con las personas, para generar una respuesta emocional o un cambio

en ellos, siempre y cuando el *insight* sea válido, porque no siempre lo es. Pero se ha llegado a la conclusión de que no es imprescindible para conseguir los objetivos, pues alrededor de un 69% de los casos analizados han sido premiados por su eficacia sin haber trabajado sobre un *insight*. Además, la mayoría de los encuestados coinciden en que trabajar con esta herramienta permite generar una creatividad potente y memorable, pero sin una creatividad o ejecución correctas, el *insight* por sí solo no logra nada y no se puede conseguir la eficacia.

## **CAPÍTULO 5**

# **CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.**

## 5.1 Conclusiones.

1. Este estudio ha mostrado cómo han ido evolucionando los consumidores a lo largo de la historia y no ha quedado duda sobre la importancia que lleva teniendo desde hace años conocer al consumidor en profundidad, sus necesidades o deseos, pues se ha podido ver que la búsqueda de una conexión emocional con estos tiene un gran valor y puede resultar más eficaz que un mensaje puramente racional, ya que las decisiones que toman las personas no están guiadas por la razón si no por las emociones.

2. Se ha visto la necesidad del desarrollo creciente de diferentes técnicas o herramientas en publicidad para mejorar este conocimiento del consumidor, surgiendo así departamentos como el de planificación estratégica y recurriendo a herramientas como el *insight*. Y a pesar de que la función de los *planner* parece que sigue sin estar clara, continúan ganando peso e importancia, diversificándose hacia otras funciones que ya no se limitan solo a las agencias de publicidad.

3. En cuanto al principal tema de este estudio, el *insight*, se ha podido ver que el hecho de que se hayan recopilado más de cuarenta definiciones deja ver lo difícil que es definir este término y conseguir un consenso al respecto. Si bien es cierto, entre todas las definiciones recogidas, no se han encontrado contradicciones. Lo que quiere decir que, aunque no haya una definición única o consensuada, todas ellas comparten una base común, todos los autores y profesionales que han definido el término, parten de la misma idea de lo que es un *insight* a pesar de que lo expresen de diferentes formas.

Aun así, se ha podido ver que no existe la misma claridad cuando se trata de usar el término. Pues los encuestados afirman que en el día a día no se utiliza bien y se confunde con muchos otros, como ya se ha visto.

4. Otro de los aspectos que se ha intentado concretar es si hay diferentes tipos de *insights*. En la bibliografía revisada parece que sí pero, ante la gran variedad de clasificaciones, pues se han destacado hasta 10 diferentes a lo largo de este estudio, se ha contrastado con los

encuestados y ha resultado muy difícil encontrar un consenso. No se trata solo de que no den la misma clasificación si no de que muchos de ellos no consideran que haya diferentes tipos de *insight* y, más allá de eso, creen que no se debería establecer una clasificación estricta de los mismos.

5. A este respecto, es interesante señalar que varios expertos han considerado que no se debería intentar hacer dogma en publicidad, que hay ciertas cosas que no se pueden definir y clasificar de forma tan estricta, en un campo tan cambiante y muchas veces subjetivo. Por otro lado, una de las encuestadas ha hecho una afirmación que también se ha querido destacar en este punto, y es que la publicidad en muchos casos carece de un lenguaje común, y esto no ayuda al sector. Así, se llega a generar confusión en torno a términos como el *insight*, tal y como muestra este estudio. ¿Cómo conseguir entonces que se hable un mismo idioma, pero sin ser demasiado dogmáticos?

6. Otro aspecto que merece la pena comentar también es que se han podido ver diferencias entre cierta información recogida en la bibliografía y la aportada por los encuestados. Por ejemplo, ante la pregunta de quién elabora el *briefing* creativo o quién extrae los *insights* en una agencia de publicidad, en los textos revisados se establece que es una función que recae en el *planner*, mientras que los mismos *planner* han afirmado que no siempre es así, pues otros miembros del equipo también participan en estas tareas, aunque ellos sean los últimos responsables. ¿Será este un ejemplo de por qué los profesionales no terminan de querer hacer teoría de la publicidad?

7. Sobre el futuro de los *insights* y su relación con la eficacia publicitaria, parece incierto. A pesar de que su valor ha quedado claro y los expertos así lo reconocen, es cierto que las opiniones sobre qué pasará con este término son casi tan diversas como su definición. ¿Es importante? Sí. ¿Es imprescindible? Algunos dicen que no, que es necesario dar importancia a otras cosas, conocer otras herramientas o simplemente utilizar los *insight* solo cuando se encuentran, cuando sean válidos, potentes y ayuden, en vez de entorpecer el proceso. Esto

ha quedado también claro después de hacer la revisión del estudio de casos, pues en 85 de ellos no se mencionaba haber trabajado con un *insight*, pero a pesar de esto se han sacado adelante campañas brillantes y eficaces.

8. Por lo tanto, después de revisar toda la información recogida, se ha llegado a la siguiente conclusión, que se puede considerar la principal aportación de esta investigación al campo de estudio: aunque no todas las campañas eficaces necesiten de un *insight* para serlo, sí es cierto que trabajar con él ayuda, siempre que se utilice e identifique correctamente, pues acerca la realidad de los consumidores al equipo que trabaja el mensaje, les permite conectar con el público y establecer un vínculo emocional que les movilice.

## **5.2 Limitaciones.**

Este estudio cuenta con algunas limitaciones que es necesario mencionar. En primer lugar, se tratan temas transversales, pero no se profundiza sobre ellos. Es el caso de la revisión de las etapas históricas que, como se menciona al comienzo de este estudio, no pretende ser un libro de historia, si no una píldora de lo más relevante para lo que se trata luego en estas páginas. Es posible que el lector considere que hay alguna etapa que se debería incluir o desarrollar de forma más amplia, pero no es el objetivo último de este trabajo. Lo mismo ocurre con el apartado en el que se habla de cómo funciona el sistema de toma de decisiones de las personas y cómo se comportan. Lejos de querer sumergirse en ese tema, se ha buscado dar algunas pinceladas a este respecto para que el lector pueda ver la importancia de las emociones a la hora de tomar decisiones, y lo mismo ocurre con las características del consumidor y cómo se comporta.

Otra de las limitaciones de este estudio marcadas por el tiempo y que se ha podido observar una vez realizado, es que habría sido interesante evaluar no solo los casos galardonados con un oro, si no también en las categorías de plata y bronce. Aunque se han elegido los premiados con un oro por ser los más eficaces, evaluar todos los casos podría ayudar a tener una visión más amplia sobre el uso de los *insight* cada año. Lo mismo ocurre con el periodo

estudiado, aunque diez años han sido considerados suficientes para lo que se perseguía en este trabajo, sería interesante revisar una etapa más amplia con el fin de extraer alguna tendencia más clara si la hay.

Por otro lado, sobre el panel de expertos, es importante mencionar que, aunque el tamaño de la muestra es riguroso según los autores consultados, y que las conclusiones extraídas han sido muy interesantes y válidas para este trabajo de investigación, ha sido difícil generalizar, pues las respuestas a este tipo de cuestiones son normalmente subjetivas y muy diversas. Así, no ha sido posible conseguir un consenso sobre muchos de los temas planteados debido a la variedad de situaciones que se presentan en el sector de la publicidad, como bien explican los encuestados.

### **5.3 Futuras líneas de investigación.**

De cara a futuras líneas de investigación, se han visto bastantes posibilidades de seguir trabajando sobre el tema. Sería interesante hacer un estudio con un panel más amplio, donde no solo participasen *planner* si no también expertos de otros departamentos: cuentas, creatividad y anunciantes, para entender así su punto de vista sobre los *insights*, qué son, cómo se utilizan y si los consideran realmente importantes o no. Siguiendo con el panel, otra vía interesante podría ser hacer un panel solo con *planner* que trabajen en digital pues, a través de uno de los encuestados, se ha podido ver que varían algunas de las funciones, del tipo de perfil, cómo ven los *insights* e incluso cómo trabajan con ellos.

Otra línea que se podría explorar es lo que se ha comentado en páginas anteriores sobre si los *insights* que están reflejados en los casos galardonados de los Premios a la Eficacia, se corresponden con lo que se entiende por *insight*. ¿Puede que incluso en esos casos esté reflejado como *insight* algo que no lo es? Contrastar esto con otros expertos podría ser también de gran interés.

Por último, otra de las preguntas que han surgido y que podrían ser el punto de partida para un nuevo estudio es si una campaña creativa es una campaña eficaz. Se podría revisar la

cantidad de bibliografía disponible sobre el tema y posteriormente cruzar los casos ganadores en festivales de creatividad con los galardonados en eficacia y observar cuántos de ellos coinciden para intentar dar respuesta a esta cuestión.

## Referencias

- Albert, N., Nerunka, D. y Valette, P. (2008) When consumers love their brands. *Journal of Business Research*, 61, 1062 – 1075.
- Alcaide, J. y Díez, M. (2019). *Comportamiento del Consumidor. Customer Experience Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva*. ESIC
- Alonso, L. y Conde, F. (1999) Historia del consumo en España. Debate.
- Alonso, J. y Grande, I. (2007) *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing*. ESIC.
- Álvarez, A. (2012). *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. ESIC.
- Anunciantes.com (s.f) *Premios eficacia*. Consultado el 10 de agosto de 2020.  
<https://tinyurl.com/y5a42cvo>
- Anunciantes (s.f.a). *Cómo es la comunicación eficaz. Premios a la eficacia 2006-2016. Primera parte*. Consultado el 2 de septiembre de 2020. <https://tinyurl.com/y5s8wvcgj>
- Anunciantes (s.f.b). *Cómo demostrar la eficacia de la comunicación y de la construcción de marca. Premios a la eficacia 2006-2016. Segunda parte*. Consultado el 2 de septiembre de 2020 <https://tinyurl.com/yywq8nka>
- Apg.org.uk (2018, 6 de abril). *Can planners really find an insight in an hour?*  
<https://tinyurl.com/y3u5rcnk>
- Ariely, D. y Berns, G.S. (2010) *Neuromarketing the hope and hype of neuroimaging in business. Nature reviews. Neuroscience*, vol. 11, nº4, pp. 284-292.
- Arranz, A. (2017, 27 de agosto) *Gestalt: qué es, características, sus leyes y principales aplicaciones*. CogniFit. <https://tinyurl.com/yyym7b294>

Asociación Española de Anunciantes y Scopen (2019) *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XXI edición de los Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial.* AEA

Asociación Española de Anunciantes y Scopen (2018) *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XX edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial.* AEA

Asociación Española de Anunciantes y Scopen (2017) *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XIX edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial.* AEA

Asociación Española de Anunciantes y Scopen (2016) *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XVIII edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial.* AEA

Asociación Española de Anunciantes y Scopen (2015) *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XVII edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial.* AEA

Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores (2014) *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XVI edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial.* AEA

Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores (2013) *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XV edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial.* AEA

Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores (2012) *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XIV edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial.* AEA

- Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores (2011) *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XIII edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. AEA
- Asociación Española de Anunciantes y Grupo Consultores (2010) *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XII edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. AEA
- At 50, is strategy old enough to stand on its own feet? (30 de julio de 2018) Warc.  
<https://tinyurl.com/wlod8jpm>
- Ayestarán, R., Rangel, C. y Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. ESIC.
- Azlina, A. y Mohd, S. (2018) The impact of Eye Tracking on *Neuromarketing* for genuine value-added applications. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 10, No. 1 (2018, Special Issue)
- Barahona, N. (2016) *Creatividad publicitaria, ¿cómo juzgarla?* Editorial UOC
- Baraybar, A., Baños, M., Barquero, O., Goya, R. y Morena, A. (2017) Evaluación de las respuestas emocionales a la publicidad televisiva desde el *neuromarketing*. *Comunicar*. Núm 52. p. 19-28. <https://doi.org/10.3916/C52-2017-02>
- Barry, B. (1998). A beginners guide to strategic *planning*. *The futurist* 32 (3), 33-36.
- Barry, T., Peterson, R. y Todd, W. (1987) The Role of Account *Planning* in the Future of Advertising Agency Research. *Journal of Advertising Research* nº27.
- Baskin, M. (2001) What is Account *Planning*? <https://tinyurl.com/ya2r3zzd>
- Baskin, M. y Pickton, D. (2003). Account *planning* – from genesis to revelation. *Marketing Intelligence y Planning*, 21(7), 416–424.
- Bennassar, M., Jacquart, J., Lebrun, F., Denis, M. y Blayau, N. (1980) *Historia Moderna*. Akal/Textos.

- Berenguer, G. y Cervera, A. (2003) Influencias del postmodernismo em *marketing* y comportamiento del consumidor. ¿El fin de la era del *marketing*?. *Revista Española de Investigación de Marketing*. ESIC
- Berenguer, G., Vallet, T. y Gómez, M. (2002) Análisis temático de la investigación en comportamiento del consumidor: 1968-2000. *Estudios sobre consumo*. Vol. 16, No. 62, 9-21
- Beverley, M. (2020, 3 de marzo). *What makes a brilliant brief and briefing?* APG.org.uk  
<https://tinyurl.com/y3zc6rou>
- Blackwell, R., Miniard, P. y Engel, J. (2006) *Consumer Behaviour*. Thompson South-western.
- Bonache, J. (1999). El estudio de caso como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (3), 306-325
- Bonoma, T. (1985). Case Research in *Marketing*: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*. 22 (2), 199-208.
- Britannica (s.f) *Middle English language, the vernacular spoken and written in England from about 1100 to about 1500, the descendant of the Old English Language*. Consultado el 3 de mayo de 2019 <https://tinyurl.com/y32rcghb>
- Brown, T. (s.f.) Designthinking.es <https://www.designthinking.es/inicio/>
- Cabero, J. e Infante, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. EDUTEC, *Revista Electrónica de Tecnología Educativa* 48.
- Cannes Lions and WARC release The effectiveness code, a white paper to address 'crisis in creativity'* (22 de junio de 2020). Canneslions.com; Cannes Lions.  
<https://tinyurl.com/y6qftxue>

- Casabayó, M. y Martín, B. (2010): *Fuzzy Marketing. Cómo comprender al consumidor camaleónico*. Deusto.
- Castelló, A. (2019) Estado de la planificación estratégica y la figura del *planner* en España. Los *insights* como concepto creativo. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 10(2), 29-43. <http://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2019.10.2.7>
- Castelló, A. y Pino, C. (2019). *De la publicidad a la comunicación persuasiva integrada*. ESIC
- Cepeda, C. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: Principios de aplicación práctica para estudio de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (ACEDE). (29), 57-8
- Chiat, J. (2002, 24 abril). Jay Chiat, advertising man on a mission, is dead at 70. *The New York Time*. <https://tinyurl.com/yxjjqmb>
- Clemente, J. y Sebastián, A. (2018) New discourses in brand communication in Spain: adaptation vs. renewal of target audience. *Communication & Society* 31(2), 25-38.
- Commodity- ¿Qué son las commodities?* (s.f.) Acumbamail <https://tinyurl.com/f56y24wd>
- Crosier, K. y Pickton, D. (2003) *Marketing Intelligence and account planning: Insights from the experts*. *Marketing Intelligence y Planning* 21 (7). 410-415.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Esic
- Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia*, (1 de febrero de 2019). INBOUNDCYCLE <https://tinyurl.com/r42mv84s>
- Damásio, A. (1994) *El error de Descartes*. Editorial Planeta.
- Damásio, A. (2005). *En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Ed.Crítica, S.L.
- Data y arte para reenamorarte*. (2019) Reason Why. Edición Especial Premios Eficacia 2019.

- Cuadra, E., López, I. y Nuño, M. (2014). "Uso de imágenes de archivo en publicidad audiovisual: estudio de casos". *El profesional de la información*, enero-febrero, v. 23, n. 1, pp. 26-35. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2014.ene.03>
- Diferencias entre Earned, Owned y Paid Media* (4 de noviembre de 2019). COOBIS  
<https://tinyurl.com/smxh4u4j>
- D'Souza, S. (1986) What is account *planning*? <https://tinyurl.com/yygh7dke>
- Effie Worldwide (s.f). *Leading, inspiring & championing the practice and practitioners of marketing effectiveness globally*. Consultado el 6 de junio de 2019.  
<https://tinyurl.com/yygq26do>
- Eguizábal, R. (2003) La revolución del consumo. *Consumo, Publicidad y Cultura*. MAECEI.
- Eguizábal, R. (2006). La condición consumidora en la Sociedad de la Información. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, (67). <https://tinyurl.com/y4nyl8gs>
- España desborda creatividad e innovación*. (Octubre 2019). IPMARK
- Fanger, E. (2012) Publicidad, hábitos y motivaciones. *Razón y Palabra* (80).  
<https://tinyurl.com/y6tzlc8q>
- Fernández, J. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de las marcas*. S.A. McGraw-Hill/ Interamericana de España
- Fortini, L. (1992) *The consumer insight workbook. How consumer insights can inspire better marketing and advertising*. The Copy Workshop.
- Gabriel, H., Kottasz, R. y Bennet, R. (2006) Advertising *planning*, ad-agency use of advertising models, and the academic practitioner divide. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 24. N°5. 505-527.
- Gabriel, Y. y Lang, T. (2008). New faces and new masks of today's consumer. *Journal of*

*Consumer Research*, 27(3), 321–340. <https://doi.org/10.1177/1469540508095266>

García, M. (2009). El *planner*, la clave de la publicidad eficaz: su papel como estrategia y orientador de creatividad. *Economía Industrial*, (373), 197–210.

Garrido, P.; Caerols, R. y García, J. (2018). Estudio Delphi sobre la evolución y perspectivas de la compra programática de publicidad en España. *Doxa Comunicación*, 27, pp. 253-271

Gladwell, M. (2005) *Inteligencia intuitiva. ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?* Taurus

González, C., Vázquez, P. y Ferrán, E. (2019). Effective communication models in advertising campaigns. A strategic analysis in the search for effectiveness. *Communication & Society*, 32(4), 109-124.

Gordon, T. (1994). The Delphi method. *AC/UNU Millennium Project, Futures Research Methodology*. <https://tinyurl.com/y2l5j9>

Goldberg, S., James, W. y Kover, A. (1995) Creativity vs effectiveness? An integrating classification for advertising. *Journal of Advertising Research*. vol. 35, núm. 6, págs. 29-40

Grant, I., Gilmore, C. y Crosier, K. (2003). Account *planning*: Whose role is it anyway? *Marketing Intelligence y Planning*, 21(7), 462–472.

*Guía completa del ROI* (2 de marzo de 2020) rockcontent.com <https://tinyurl.com/ee7txr5b>

Hackley, C. (2003). From consumer *insight* to advertising strategy: The account *planner's* integrative role in creative advertising development. *Marketing Intelligence y Planning*, 21(7), 446–452.

Hackley, C. y Morrison, M. (2003) Account *Planners* view on how their work is and should be evaluated. *Journal of Advertising*, nº32.

Hassan, H. (2010) The relationship between firms' strategic orientations and strategic *planning* process. *International Journal of Business and Mangement*. Vol. 5, No. 11,

November 2010

Helgesen, T. (1994) Advertising awards and advertising agency performance criteria.

*Journal of Advertising Research*. Vol 34. No 4. Julio/Agosto.

Hsu, C. y Sandford, B. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical*

*Assessment Research & Evaluation*, 12(10). <https://tinyurl.com/y5dvmb9t>

IPA (s.f) *Effectiveness Awards*. Consultado el 6 de mayo de 2019.

<https://tinyurl.com/y6gg3jq2>

Islas, O. (2008) La Sociedad de la ubicuidad, los prosumidores y un modelo de

comunicación para comprender la complejidad de las comunicaciones digitales.

*Razón y Palabra*, vol. 13, nº 65, noviembre-diciembre. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Estado de México, México.

Jácome, I. y López, J. (2016). El Estudio de Caso en las Ciencias Empresariales. *Revista*

*Empresarial*, ICE-FEE-UCSG, vol.10 (4), 39-43

Jiménez, L. (2016) Neurociencia un puente entre las humanidades y las ciencias. *Revista*

digital de Historia de la Educación. Nº.19. pp. 265-266

Jones, J. (1999). *The Advertising Business*. Sage.

Kinder, H. y Hilgemann, W. (1975) *Atlas histórico mundial. De los orígenes a la Revolución*

*Francesa*. ISTMO.

Kunel, R. y Tippins, M. (2006) Winning a Clio Advertising Award and its relationship to firm

profitability. *Journal of Marketing Communications*. Vol. 12, No 1, 1-14, marzo.

Koslow, S., Sasser, S. y Riordan, E. (2006) Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve? Agency views of how clients influence creativity.

*Journal of Advertising* 35, 3. 81-101

*La gran brecha entre lo que realmente dicen y piensan los consumidores* (19 de septiembre de 2013) Puromarketing.com; Puro Marketing. <https://tinyurl.com/yy4cmn3n>

*Larga vida al “arte” de la planificación.* (Octubre 2019). IPMARK.

Ledoux, J. (1998) *The emotional brain*. Phoenix.

Li, B., Wang, Y. y Wang, K. (2016) Data fusion and analysis techniques of *neuromarketing*. *WIT Transactions on Engineering Sciences*. Vol 113. p. 396-403.

Lobna Ben Nasr, M. (2014) Neuroscience techniques and the priming processes significance to *neuromarketing* advertising. *European Scientific Journal*, vol 1, 255-266.

López, B. (2007). *Publicidad emocional. Estrategias creativas*. ESIC Editorial.

López, J. y Basantes, E. (2015). El Estudio de Caso en la Investigación Comercial. *Revista Empresarial*, ICE-FEE-UCSG, vol.9 (2), 25-30

López, P. (s.f) *El briefing: definición, creación, consejos y ejemplo*. Cicero comunicación. Consultado el 8 de octubre de 2019. <https://tinyurl.com/y4n6rteh>

*Los anunciantes piden métricas claras.* (16-31 de octubre de 2019) El Publicista.

*Los medios propios son la asignatura pendiente.* (2019) Reason Why. Edición Especial Premios Eficacia 2019.

*Los Premios Eficacia en datos.* (2019) Reason Why. Edición Especial Premios Eficacia 2019.

Luna, P., Infante, A. y Martínez, F. (2006). Los Delphi como fundamento metodológico predictivo para la investigación en sistemas de información y tecnologías de la información (IS-IT). *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*. Sevilla, 26, 89-112. <https://tinyurl.com/y6mtp43v>

- Martí, J. (2012). Determinantes de la eficacia publicitaria actual: el Modelo AMBER (Atención – Motivación – Brand Engagement – Respuesta). *Questiones publicitarias*. Vol. I, Nº 17, pp. 122-138. ISSN 1988-8732
- Martín, P. y Lázaro, C. (2013). *Neuromarketing: la última frontera de la comercialización*. *Gestión: revista de economía*. Núm. 57 p. 14-18.
- Martínez, C. (2006) El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, num. 20, julio, pp.165-193
- Martínez, P. (2011) *La mente del consumidor*. Kogan Page.
- Mayorga, S. (2016). Planificación estratégica, herramienta clave para la gestión de las marcas en el nuevo contexto publicitario. *Contratexto*, (025), 47-61.  
<https://doi.org/10.26439/contratexto2016.n025.650>
- Merkactiva (2014, 7 de febrero). *La personalidad de la marca*. <https://tinyurl.com/y3e8wdb7>
- Mileti, A., Guido, G. y Prete, M. (2016) *Nanomarketing: a new frontier for neuromarketing*. *Psychology y marketing*. Vol. 33. Issue 8. p. 664-674.  
<https://doi.org/10.1002/mar.20907>
- Ming, H. (2017) *Neuromarketing: Inside the mind of the consumer*. *California Management Review* 59(4):5-22. <https://doi.org/10.1177/0008125617720208>
- Misiego, F. y Morena, A. (2015) *¿Compras con el corazón o con el cerebro?* Rasche.
- Monge, S. y Fernández, V. (2011). Neuromarketing: Tecnologías, Mercado y Retos. *Pensar la Publicidad*. vol 5, nº2, 19-42
- Moliné, M. (1999) Toda la publicidad en 10 minutos. En *Cuadernos cinco días. La fuerza de la publicidad*. ANUNCIOS
- Montes, A. (2008) La era del consumo. *RIS*. Vol. 66, No. 49. Enero – Abril, 227-242.

- Moriarty, S. (1996) Effectiveness, objectives and the EFFIE Awards. *Journal of Advertising Research*. Vol. 36, No. 4. Julio/Agosto.
- Moya, J. (1999) La salud mental en el siglo XXI. Una reflexión sobre el porvenir del malestar psíquico en el marco de las transformaciones sociales. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, vol. XIX, nº72, pp. 693-702.
- Muñoz, D., Núñez, M. y Sebastián, A. (2019) Emociones y marcas: la gestión emocional de la marca Bankia. *Nuevos paradigmas comunicativos*. 331- 343
- Murcia, F. (2006). Cambios sociales y trastornos de la personalidad posmoderna. *Papeles del Psicólogo*, vol. 27, nº 2, mayo-agosto, pp. 104-115. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos.
- Navarro, C (2006) *Creatividad publicitaria eficaz*. Esic
- Nine types of insights* (s.f.) Activationideas.com; Activationideas.  
<https://tinyurl.com/yydzzumz>
- Núñez, M., López, M. y Sebastián, A. (2019) Situación económica de las consultoras de *neuromarketing* en España. *RISTI*. N.º E24, pp. 61-73.
- Núñez, M., Muñoz, D. y Sebastián, A. (2020) El rol de los parámetros psicofisiológico en el análisis del comportamiento del consumidor. *RISTI*. N.º E26, pp. 69-82.
- Núñez, P., García, M. y Llorente, C. (2011). Importancia de la figura del *planner*: sus competencias reales. Aportación y evolución como representante del consumidor en las empresas publicitarias. *AdResearch*, 3 (enero-junio), pp. 8-26.
- Osler, R. (2003). Infusing business and brand strategies into account *planning*. *Marketing Intelligence y Planning*, 21(7), 435–439.
- Peter, J. y Olson, J. (2001) *Consumer behaviour and marketing strategy*. McGraw-Hill
- Petit, P. (1982) *Historia de la antigüedad*. Labor Universitaria.

Pino, C. (2009). El entorno digital en la nueva era de los medios y la publicidad: la metamorfosis del consumidor. *Razón y Palabra*, vol. 14, nº 66, enero – febrero, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Estado de México, México.

Polonsky, M. y Waller, D. (1995) Does advertising awards pay? The Australian experience. *Journal of Advertising Research*. v. 35, n. 1

¿Qué es el brand awareness? (17 de agosto de 2020) Cyberclick.es  
<https://tinyurl.com/sc2pzt9k>

¿Qué es el Lean Canvas? (s.f.) CECARM.com <https://tinyurl.com/4fb9z9xu>

Qué es el Reason Why en Publicidad y Marketing (3 de julio de 2013) ReasonWhy.es  
<https://tinyurl.com/yhyez2se>

¿Qué es el storytelling? La guía completa para dominar el arte de contar historias (2 de febrero de 2019) rockcontent <https://tinyurl.com/4ktbr3jy>

¿Qué es CRM? (s.f.) Salesforce <https://tinyurl.com/4vzn889x>

Qué es y cómo hacer un mapa de empatía. (29 de abril de 2021) IEBS  
<https://tinyurl.com/jwm6xaf7>

Qué son los mapas de calor o heatmaps y para qué sirven. (Enero de 2018) ESIC  
<https://tinyurl.com/su5fjv>

¿Qué son y qué tipos de KPI's existen? (24 de noviembre de 2011) apd.es  
<https://tinyurl.com/6m7peh3w>

Quiñones, C. (2013). *Desnudando la mente del consumidor. Consumer insights en el marketing*. Editorial Planeta.

Reason to believe (s.f.) COMUNIZA <https://tinyurl.com/48zymxrx>

- Los consumidores siguen adquiriendo más productos de los necesarios* (22 de abril de 2020). Reasonwhy. <https://tinyurl.com/y3yvuarz>
- Repiso, R., Llorente, C. y García, F. (2013) Ranking ESCO de agencias de publicidad: descripción y resultados. *El profesional de la información*. Marzo -abril, v. 22, n.2, pp 181 -187.
- Río, J. y Kaufmann, J. (2015) The effect of the Sol Advertising Festival Awards on the advertising investment managed by Spanish Agencies Conference program, 14<sup>th</sup> ICORIA proceedings.
- Lo que un insight NO es* (18 de junio de 2013). Roastbrief. <https://tinyurl.com/y4yjsbaf>
- Roberts, K. (2004) Lovemarks. *El futuro más allá de las marcas*. Ediciones Urano
- Rodrigo, L. (2013) *La sociedad de consumo en España. Génesis, evolución y crisis*. Netbiblo.
- Rodrigo, L. y López, M. (2017) *Teoría y praxis del consumo en España. Aspectos sociales, comunicativos y culturales*. Fragua.
- Rodríguez, C. (2015, 12 de agosto) *¿Qué es E-commerce o comercio electrónico?* Barcelona School of Management. <https://tinyurl.com/y9ks6bnv>
- Romero, D. (2015, 16 de diciembre). *¿Qué es la “unique selling proposition” y por qué necesitas una?* Inboundcycle. <https://tinyurl.com/yyhk2ve3>
- Rovira, J. (2017) *Persona, no consumidor*. Esic.
- Rubiera, O. (2012) El uso de la interactividad en la publicidad de Internet. Estudio de casos. *Cuadernos de Gestión de Información*. p105-p116. ISSN 2253-8429.
- Sajardo, A. y Pérez, S (2019). Análisis de las plataformas de crowdfunding social en el estado español: un estudio de casos. *Revesco* (130) pp 149-175

- Sánchez, C. y del Río, J. (2011) Relación de los planificadores estratégicos y los creativos. Aplicación al caso español. VI Congr s Internacional Comunicació i Realitat. Facultat de comunicaci  blaquerna. Universitat Ramon Llull. *Tr podol Extra*. Barcelona. 397-406. ISBN: 978-84-936959-6-5
- Sánchez, C. (2019) *Planificació estratégica en primera persona: 15 planners, 15 miradas únicas*. Universitas.
- Sánchez, C. (2014). Relevancia del papel del planificador estratégico en la investigació publicitaria. *Revista Mediterránea de Comunicació*, vol. 5(11), 131-146.  
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.09>
- Sánchez, C. (2010). Aportaci  de los planificadores estratégicos españoles a la eficacia publicitaria. *Revista Latina de Comunicació Social*, 65, 278-290.  
<https://doi.org/10.4185/RLCS-65-2010-900-278-290>
- San Eugenio, J., Fernández, J., Nogué, J. y Jiménez, M. (2013). Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi. *Revista Latina de Comunicació Social* 68, pp. 656-675
- San Román, J. (2018, 7 de octubre). Del dato al "insight", la supervivencia. *Control Publicidad*. <https://tinyurl.com/yxatntn6>
- Satya Estudio (s.f.) *Tagline, Eslogan y Claim  Qu  diferencia hay entre ellas?* Consultado el 9 de febrero de 2019 <https://tinyurl.com/y2gpwuvq>
- Sebastián, A., Monfort, A. y López, B.(2018). Análisis de las tendencias en contenidos y plataformas de comunicaci  de marca en España. *Doxa Comunicació*, 27, Versión preprint.
- Sebastián, A., Muñoz, D. y N nez, M. (2020a). Importancia de la estrategia de comunicaci  y su relaci  con el *insight* para conseguir la eficacia publicitaria: el caso de España. *Cuadernos.info*, (46), 249-280. <https://doi.org/10.7764/cdi.46.1786>

- Sebastián, A., Martín, I. y Clemente, J. (2020b). Importancia de los *insights* en el proceso estratégico y creativo de las campañas publicitarias. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 26(1), 339-348.
- Seguí, V. (2015) El *Insight* en Psicología. *ISEP Formación*. <https://tinyurl.com/y6mypevl>
- Share of voice: cómo acompañar esa métrica y utilizarla en tus estrategias de marketing* (20 de agosto de 2019) rockcontent.com <https://tinyurl.com/3t6vyynn>
- Shaw, C. e Ivens, J. (2005). *Building great customer experiences*. Prentice- Hall.
- Schiffman, L. (2011) Comportamiento del consumidor. PRENTICE-HALL
- Si no hay calle, no hay insight*. (17 de octubre de 2018). *Insights*. <https://tinyurl.com/1evgmf9s>
- Si puede predecir el comportamiento del consumidor con la neurociencia, ¿por qué sigue gritándole? #MKShow* (12 de mayo de 2015) *Marketingdirecto.com*; *Marketing Directo* <https://tinyurl.com/y4tc37dk>
- Solana, D. (2010). *Hablando de Postpublicidad*. <https://postpublicidad.es/>
- Solanas, I. y Sabaté, J. (2008). *Dirección de cuentas: gestión y planificación de cuentas en publicidad*. UOC.
- Solé, M. (1999). *Los consumidores del siglo XXI*. ESIC.
- Soler, P. (1993). *La Estrategia de la Comunicación Publicitaria*. El Account Planner. Feed-Back Ediciones.
- Southgate, N. (2003) Coolhunting, account *planning* and the enceinte cool of Aristotle. *Marketing Intelligence y Planning* 21 (7), 456-461.
- Stott, L. y Ramil, X. (2014). *Metodología para el desarrollo de estudios de casos*. Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano. Universidad Politécnica de Madrid.

- Swift, J. (2020, 19 de febrero) *Everything you wanted to know about insights but were afraid to ask*. Contagious. <https://tinyurl.com/y3kbwtxp>
- Tarantino, S. (2018). Breve recorrido histórico de la emoción: desde Platón hasta Damásio y la toma de decisiones. *Revista De Estudios Telematicos*, 15(2), 1–27.  
<https://tinyurl.com/yy7vdvzj>
- Thaler, R. (2016) *Todo lo que he aprendido con la psicología económica*. Deusto.
- Thomson, K. y Rodríguez, A. (2000) *El capital emocional*. ESIC.
- Toro, A. (2015) *Marca personal en medios sociales digitales: propuesta de un modelo de autogestión*. [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio E-Prints Universidad Complutense de Madrid.
- Trabajar de manera eficaz implica definir objetivos y medir resultados* (2019) Reason Why. Edición Especial Premios Eficacia 2019
- Valdeón, J. (1971) *Historia general de la Edad Media*. Mayfe, S.A.
- Vidal, N. (2018). *Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 claves orientativas*. Ainia. Consultado el 1 de agosto de 2020. <https://tinyurl.com/y38mykyy>
- Villareal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. *Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, Nº 3, pp. 31-52
- Viñarás, E. (2018, 20 de febrero). *¿Qué es un insight?*. Cyberclick.  
<https://tinyurl.com/y5q6yw2g>
- Vogel, T. (23 de junio de 2014) *Breakthrough Thinking: A Q&A with Thomas Vogel*. PRINT  
<https://tinyurl.com/mdx363py>

West, D., Caruana, A. y Leelapanyalert, K. (2013) What makes win, place or show? Judging creativity in advertising at award shows. *Journal of Advertising Research*, Vol.53, No. 3

Wilson, B., Taylor, C., Villegas, C. y Roca, D. (2018) *The Dark Side of the Cannes Awards: “Truchos” or Fake Ads as Seen by Colombian Creative Agency Staff*.  
<https://tinyurl.com/y3qurr8v>

Yadava, M., Kumar, P., Saini, R., Pratim, P. y Prosad, D. (2017) Analysis of EGG signals and its application to neuromarketing. *Multimedia Tools and Applications*, 76, 19087-19111. <https://doi.org/10.1007/s11042-017-4580-6>

YIN, R. (1989): Case Study Research. Design and Methods, *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Sage Publications.

Zaltman, G. (2003) *How customers think. Essential insights into the mind of the market*. Harvard Business School Press.

Zambardino, A. y Goodfellow, J. (2003). Account *planning* in the new *marketing* and communications environment (has the Stephen King challenge been met?). *Marketing Intelligence y Planning*, 21(7), 425–434.



**ANEXO 1 (CD): TABLA DE ESTUDIO DE CASOS**



## **ANEXO 2: CUESTIONARIO PRIMERA OLEADA**

*NOTA: Tanto si trabajas actualmente en agencia de publicidad como si has trabajado hace tiempo, tu punto de vista es relevante para el objetivo de este estudio.*

1. Si actualmente trabajas en una agencia de publicidad, ¿existe un departamento de planificación estratégica?
  - a. Si es así, ¿cuántas personas componen el equipo? ¿ha habido algún cambio notable en la cantidad de personas en los últimos 5 años?
  - b. Si actualmente no trabajas en agencia pero has trabajado antes, ¿hace cuánto? ¿cuántas personas formaban el equipo?
2. ¿Has notado algún cambio o evolución en los departamentos de planificación estratégica en los últimos 10 años?
3. ¿Cuál es tu papel en el equipo desde que entra un *brief* hasta que se ejecuta la idea?
4. ¿Tienes contacto con el cliente durante el proceso?
  - a. Si es así, ¿dónde acaba el papel del *planner* y empieza el de cuentas?
5. Algunos autores hablan del papel del *planner* respecto a la investigación, que en el caso de los *planner* no es solo una intuición derivada de la experiencia si no que también manejan varios métodos de investigación, ¿dirías que en tu caso es así?
  - a. Si es así, ¿Qué métodos utilizáis? ¿Subcontratáis?
  - b. Si la investigación es propia, ¿consideras que soléis tener el tiempo suficiente para trabajar en ello?
6. ¿Cuál dirías que es el futuro de la planificación estratégica?

## **BLOQUE 2: El *briefing* creativo**

1. ¿Qué importancia le dais en tu equipo al documento del *briefing* creativo?
2. ¿Qué consideras que debe tener un buen *briefing* creativo?
3. ¿Trabajáis con alguna plantilla? Si es así, ¿la podrías compartir?

4. ¿Elaboráis el *briefing* creativo sólo o con ayuda de algún departamento? Cuentas, creatividad...
5. La información que se incluye en el *brief* creativo, ¿de dónde se obtiene?

### **BLOQUE 3: El *insight***

1. ¿Cómo definirías un *insight*?
2. ¿Consideras que hay diferentes tipos de *insight*? ¿Podrías poner un ejemplo de cada uno de ellos?
3. ¿Qué evolución has observado en el uso del término de *insight* en publicidad en los últimos años? ¿tenía el mismo protagonismo ahora que cuando empezaste a trabajar en el sector?
4. En tu equipo, ¿qué importancia se le da al *insight* desde los distintos departamentos?
  - a. Planificación
  - b. Cuentas
  - c. Creatividad
  - d. Cliente
5. Cuando cualquiera de estos departamentos habla de *insight*, ¿crees que suelen utilizar bien el término o lo confunden con otros?
6. ¿Es siempre el departamento de planificación el que se encarga de extraer los *insights*?
7. ¿Qué características dirías que debe tener un *insight*? ¿Podrías poner el ejemplo de una campaña que creas que trabaja sobre un buen *insight*?
8. Y, ¿qué dirías que NO es un *insight*?
9. ¿Cuál crees que será el futuro de los *insight*? Hoy, el *insight* tiene una gran relevancia y valor en publicidad pero, ¿dirías que es suficiente? ¿habría que ir más allá?

#### **BLOQUE 4: *Insights* y eficacia**

1. ¿En qué porcentaje dirías que los *insight* ayudan a conseguir una publicidad eficaz?
2. ¿Podrías nombrar otros factores que consideres importantes para conseguir una campaña eficaz desde la recepción del *brief* hasta la ejecución?
3. ¿Podrías mencionar alguna campaña que creas que ha sido eficaz, entre otras cosas, gracias a haber estado construida sobre un buen *insight*?
4. Realmente qué factores consideras que son los que miden la eficacia publicitaria.

### **ANEXO 3: CUESTIONARIO SEGUNDA OLEADA**

1. Muchos habéis coincidido en que el tipo de perfiles que se demandan en los departamentos de planificación está cambiando. ¿Podrías decir qué tipo de perfil o perfiles se buscan ahora?
2. He tenido la oportunidad de coincidir con personas interesadas en formarse para trabajar en planificación estratégica, tanto universitarios como profesionales que ya se han incorporado en las agencias desde otros perfiles pero se han sentido atraídos por este en concreto. ¿Qué recomendación les darías en cuanto a formación u orientación profesional para poder formar parte de un departamento de planificación estratégica en agencia?
3. Muchas de vuestras respuestas coinciden en que el perfil del *planner* es muy versátil en función de la agencia, el cliente, el equipo o el proyecto en el que estén involucrados. Aun así, hay muchas funciones que habéis identificado todos en mayor o menor medida. Las 5 que señalo han sido las que más habéis repetido. ¿Estás de acuerdo en que podrían ser las más relevantes?
  - Componer el *briefing* creativo
  - Estudio e investigación
  - Inspirar al equipo creativo
  - Que la campaña se mantenga en el marco estratégico establecido por todos los miembros del equipo durante el proceso de trabajo, revisando y acompañando en el proceso de trabajo.
  - Trabajo mano a mano con el equipo creativo
4. ¿Crees que los festivales que premian la eficacia ayudan a aportar valor a la planificación estratégica como profesión?
5. Del 1 al 5, ¿qué importancia le darías al *briefing* creativo? Ya sea el documento o la reunión con el equipo creativo para compartirlo y comentarlo.
6. Después de revisar las respuestas, ha habido dos elementos que habéis mencionado bastante como los principales en un *brief* creativo: la CLARIDAD y la

CAPACIDAD DE INSPIRACIÓN. ¿Estás de acuerdo con que podrían ser los dos más importantes? Por supuesto, sin olvidar todos los demás que habéis mencionado.

7. Después de revisar todas vuestras respuestas y las aportaciones de otros autores, se ha elaborado esta definición. ¿Estás de acuerdo con ella? En caso de que haya algo que consideres que no es así o que falte, por favor, indícalo.

*Un insight es una verdad sobre el consumidor, algo que siente o piensa de forma inconsciente, una actitud o comportamiento que se incluye en el mensaje publicitario de una forma innovadora que sorprende a dicho consumidor, haciendo que se sienta inmediatamente identificado y generando una sensación de “¡Eso es tan verdad, nunca lo había visto de esa manera!” Esto consigue movilizarle y llevarle a la acción de compra, lo que se traduce en una mayor eficacia publicitaria.*