

## **Estrategia en tiempos de crisis. El valor actual de la metodología estratégica en la concepción de las campañas publicitarias**

Josep A. Rom Rodríguez, Gemma Domingo, Miquel Altarriba

Universitat Ramon Llull

### **Abstract**

A lo largo de los años anunciantes y agencias han incorporado la estrategia en sus procesos en un esfuerzo por teorizar y sistematizar un método de trabajo, con el objetivo de conseguir una publicidad eficaz. En el actual contexto económico y social, la búsqueda de la eficacia en la publicidad es un objetivo prioritario para las marcas.

A partir de aquí deberíamos plantearnos varias cuestiones y es que ¿es posible invertir en el pensamiento estratégico en tiempos de crisis?, ¿cuál es el valor de la metodología en el proceso publicitario?, ¿los documentos estratégicos son herramientas rigurosas?, ¿se siguen utilizando los documentos estratégicos como en las épocas de bonanza económica?, ¿resultan útiles para ayudar a construir marcas fuertes en una cultura de consumo depresiva? y ¿facilitan el desarrollo de la comunicación en un contexto dominado por los medios digitales?. En un paisaje empresarial cada vez más competitivo y cambiante y ante unos consumidores expertos y críticos, protagonistas de toda la acción publicitaria, crece la necesidad de establecer unas bases estratégicas, personificadas en las plataformas estratégicas.

Con esta comunicación pretendemos realizar un estudio de algunas plataformas estratégicas de las agencias de publicidad para observar el papel que juegan en el desarrollo de todo el proceso de creación y ejecución de la publicidad. Queremos mostrar la importancia del pensamiento estratégico en la gestión de la comunicación actual y analizar su aplicación metodológica y práctica en la búsqueda de las soluciones publicitarias más adecuadas para un tiempo inestable y de nuevas formas de consumo. Mediante esta investigación pretendemos comparar y contrastar diversos documentos estratégicos recientes y antiguos para evidenciar la voluntad de los estrategas por adaptarse a este nuevo contexto de mercado. Nuestro objetivo es realizar un análisis de todos los procesos estratégicos, especialmente, los que se dan en las agencias de publicidad y establecer unas pautas y unos puntos en común, para observar cómo afectan al resto de la actividad comunicativa.

Nuestra intención es presentar un balance del uso real o del valor real de la metodología estratégica en la concepción de las campañas publicitarias en este contexto marcado por la crisis económica y el cambio del modelo tradicional de comunicación comercial.

Palabras clave: estrategia, planificación, creatividad, táctica

### **Fundamentos de la planificación estratégica**

La publicidad siempre ha sido un género interesado que pretende hacerse interesante. A lo largo de los años anunciantes y agencias han incorporado la estrategia en sus procesos en un esfuerzo por teorizar y sistematizar un método de trabajo, con el objetivo de conseguir una publicidad eficaz. Hace cien años, la publicidad moderna situó como centro de la comunicación la razón de compra (Hopkins), una concepción racionalista de la publicidad basada en la intuición de los profesionales de principios del siglo veinte. La gran depresión de los años treinta, desestabilizó las creencias de los publicitarios y la publicidad se abrió al estudio de la psicología (eje psicológico) y las motivaciones del consumidor como se muestra en los estudios de Dichter, (1970) y Martineau (1957). El publicitario, según el padre de la publicidad científica española, Prat Gaballí (1934), debía poseer la intuición del psicólogo, la inspiración del poeta y las dotes de persuasión del vendedor.

En aquellos momentos, en que la publicidad era en muchos casos exageradamente hiperbólica, agencias como McCann Erickson instituyeron la filosofía de empresa basada en la verdad bien dicha –*Truht well told*–. El anunciante Procter & Gamble introdujo en su empresa responsables de marca, estructuró el documento de la *Copy Strategy* para compartir las pautas de estrategia de sus marcas con las agencias colaboradoras, e internamente, utilizó el documento Copy policy, para iniciar a los nuevos product managers en la gestión de sus marcas. A partir de aquí, los publicitarios quisieron probar su profesionalidad en el campo de la estrategia y Ted Bates desarrolló la teoría de la *Unic Selling Proposition*, que durante años fue el código preferido por muchos publicitarios. Otras agencias, como McCann Erickson, J.Walter Thompson, Young & Rubicam, etc., desarrollaron a su vez sus plataformas para afinar las estrategias de sus campañas. En aquellas décadas de los cincuenta-sesenta, lo que importaba era la supremacía de la marca (Brand Image), la cual con su efecto halo (un concepto que evolucionará hasta el *Brand equity*) debía interesar y ser deseada por el consumidor. El *Top of Mind* iba de la mano del posicionamiento, era fácil situar las marcas. Ello era posible porque la planificación de medios contaba con el rey, la televisión, la cual actuaba de señuelo seguro en el blanco y negro y mucho más con el color. Fue un paraíso para las marcas antes de la fragmentación de los medios, en una época de bonanza económica de la que estamos muy lejos en la actualidad.

Esta situación nos recuerda que en tiempos de crisis siempre hay que tocar de pies en el suelo, olvidar la prepotencia y recordar que la publicidad existe para facilitar la conexión entre las

marcas y los consumidores. La revolución creativa de los años cincuenta y sesenta, practicada por Bill Bernbach, fue una poderosa fuente de inspiración para los publicitarios norteamericanos y europeos. Lo que aprendieron de Bernbach fue el valor de “la verdad, la sencillez, la honradez, el estilo, la inteligencia, el humor, el respeto y la participación del consumidor” (Steel, 2000, p. 43). Esta visión es el origen de la inquietud por la planificación de cuentas. Desde un principio, creatividad y planificación son planteamientos derivados.

Para Stanley Pollit y Stephen King, el impulso inicial que condujo al establecimiento de la nueva disciplina de la planificación de cuentas fue tanto logístico como de principios; se trataba de la reacción ante un problema concreto que Pollit describió como “un aumento considerable de la calidad y la cantidad de los datos relevantes para lograr unas estadísticas publicitarias y de empresa planificadas de manera más profesional, de la información procedente del consumidor y de los paneles de distribuidores, etc.” (Steel, 2002, p. 47). Al mismo tiempo, los medios e instrumentos para analizar los datos se perfeccionaban y se hacían más baratos. Hubo un tiempo, antes de que la mayor parte de las empresas de artículos de consumo introdujesen funciones de marketing, en que la mayor parte de la investigación general de mercados la hacían agencias publicitarias: “Con la reestructuración que acompañó a la entrada del marketing, casi todos los clientes se hicieron cargo de la investigación de mercados y dejaron en manos de la agencia sólo la responsabilidad de la investigación publicitaria” (Steel, 2002, p. 48). Su función era garantizar que todos los datos relevantes para las decisiones publicitarias clave fuesen correctamente analizados, complementados con nuevas investigaciones y aplicados a los juicios sobre la estrategia creativa y la evaluación de la campaña.

Desde los años ochenta, el rol del planificador de cuentas (*account planner, strategic planner, brand planner, connections planner, brand guardian*) ha experimentado una clara evolución, distinguiéndose aquel que tiene una tendencia dominante hacia el marketing de aquel otro que derivaba en una mejor creatividad. La tendencia creativa de la planificación de cuentas se introdujo en Estados Unidos de la mano de Chiat/Day. Esta agencia comprobó que la clase de publicidad que se hacía en Londres era más innovadora y creativa que en Estados Unidos, destacando como un factor esencial, el trabajo de los planificadores de cuentas (Sánchez, 2008, p. 90). En 1982 Chiat contrató a Jane Newman, una colaboradora de Pollit, para que ayudara a introducir la disciplina de planificación de cuentas en las sedes de la agencia. Pese a las dificultades iniciales, la implantación de la nueva metodología fué un éxito para Chiat/Day. Pronto, las pequeñas agencias norteamericanas aplicaron la formula de Chiat/Day. Por otro lado el modelo de King, más ortodoxo, se extendería en el sector de la publicidad de las grandes

agencias a través de los canales multinacionales de J. Walter Thompson. Esta visión defiende que es necesario que los departamentos de medios y de marketing trabajen en conjunto para servir mejor a los clientes (Sánchez, 2010, p. 278).

En cualquier caso, el *planner* –el planificador de cuentas– pretende ser la voz del consumidor en la agencia, es decir un experto en la planificación estratégica, que coordinando las actividades de investigación, creatividad y de cuentas se encarga de construir comunicaciones sólidas. El fruto de su trabajo es para facilitar un enfoque claro, una hoja de ruta o mapa conceptual. La planificación estratégica se asienta en la búsqueda de una comunicación más eficaz a través de una mayor comprensión y entendimiento del consumidor. Hoy, se considera que la eficacia, más que en las propias marcas, está en el consumidor.

La evolución experimentada por el marketing y por la publicidad han sido notorios en los inicios del siglo XXI sobretodo propiciados por la fragmentación de los medios y la imposición de las redes sociales que abren un panorama inédito en las campañas de publicidad. A partir de cómo piensan y sienten los consumidores, se interpreta la percepción y se categoriza, creándose patrones de interpretación. Un insight es siempre una verdad del consumidor.

### **La importancia del pensamiento estratégico en la gestión de objetivos**

La constante es el cambio y anticipar los cambios es lo que distingue a una gran marca de la que no lo es. Ante esta situación de revolución constante, donde el consumidor es el rey indiscutible, el pensamiento estratégico es fundamental para desarrollar marcas de éxito. En el actual contexto económico y social, la búsqueda de la eficacia en la publicidad es un objetivo prioritario para las marcas.

Sin embargo, “ya no se puede entender el proceso de comercialización de los productos sin entender los cambios que se han producido en la personalidad, en los comportamientos sociales y en las acciones del ahora activo consumidor” (Domingo, Martorell, 2011, p. 15). Nos encontramos en un nuevo paisaje empresarial, donde los productos y los servicios se han relegado a un segundo plano en la mente de los consumidores, dando paso a la irrupción imparable de las marcas. Estas se esfuerzan por establecer relaciones emocionales con sus clientes, escapando de los límites físicos y racionales de los productos, para lograr que los consumidores empaten con sus valores y atributos abstractos. La intuición es la nueva realidad. Lo que siento es lo auténtico Las marcas son sentimientos. Las emociones mueven a nuestros consumidores (Vázquez, 2011, p. 56) o como dice Paul Feldwick (2002) “A brand is

simply a collection of perceptions in the minds of the consumer". Las marcas son un reflejo de la sociedad y los cambios sociales implican cambios en la percepción de los valores de las marcas. La conversión de los productos en marcas, la aparición de Internet, el imparable desarrollo de las nuevas tecnologías, la transformación de los medios de comunicación y la actitud activa del consumidor, presentan un nuevo panorama ante el que es preciso replanteárselo todo. Asimismo, la evolución histórica de la publicidad ha demostrado que la inteligencia estratégica y la creatividad son dos factores claves en la creación de los mensajes publicitarios. En consecuencia, la investigación estratégica se hace imprescindible en cualquier agencia de publicidad.

En medio de este contexto caracterizado por la incertidumbre, las dinámicas cambiantes y la complejidad, la estrategia se convierte, más que nunca, en el eje central del proceso de comunicación publicitaria. Tener claros los objetivos de marketing, comunicación y creatividad es imprescindible para navegar en este mundo pantanoso donde las marcas se enfrentan a unos procesos de desgaste asiduos y donde el protagonismo es efímero. Los valores de la percepción de los consumidores validan la dirección estratégica de las marcas.

Walter Kiechel III, periodista y experto en dirección de empresas y estrategia corporativa, afirma que, a pesar del paso del tiempo y de las transformaciones económicas, la estrategia siempre ha sido el eje central de la gestión empresarial.

Stock markets rise, fall, rise again, then come crashing down, as they have done recently. Nations wax and wane in their prosperity. Wars break out on distant frontiers. Through it all, strategy has enjoyed a remarkable constancy, the preferred if ever-evolving framework by which companies understand what is happening to them and how they should react (Kiechel, 2010, p. 6).

Reflexión y reacción, tal como explica Alan Cooper (1997), la solución estratégica para la marca debe ser compatible con el plan marketing y con los objetivos corporativos de las empresas. Para la publicidad la estrategia es el planteamiento del cómo se va a comunicar la solución a una necesidad o problema que presenta un producto, un servicio o la imagen de una compañía. Henri Joannis apunta que la estrategia publicitaria nace de la estrategia de marketing pero es diferente a ella:

La estrategia publicitaria se concibe en función de los mercados que se tienen en el punto de mira, de las líneas de avance que se han previsto. Abandona ciertos segmentos para

concentrarse en otros. Es el resultado de una reflexión relacionada con los objetivos de marketing, pero específica y original. Se define: por la asignación de medios publicitarios, por los segmentos de mercado sobre los que se va a ejercer la acción publicitaria, por los objetivos perseguidos en esos mercados, por un presupuesto y por un calendario (Joannis, 1996, p. 52).

Igual que el marketing, la publicidad se vale de la estrategia como núcleo de su actividad, ya que la función estratégica en las agencias de publicidad es determinante para el éxito de las campañas y es la base de todo el proceso de comunicación. John Lyons entiende que la estrategia aplicada al campo de la publicidad es como un mapa de ruta, y cita:

A carefully designed plan to murder the competition. Any premise that lacks a killer instinct is not a strategy. Any premise that doesn't reflect or include a consumer's crying need is not a strategy. Any premise embalmed in stiff, predictable language is not a strategy. Any premise that addresses the whole world, women 3 to 93, is not a strategy. Any premise interchangeable with that of another product is not a strategy (Lyons, 1987, p. 124).

Cualquier problema publicitario empieza como problema empresarial, aunque no todos los problemas empresariales se resuelven con una solución publicitaria. Siguiendo esta analogía, la estrategia representa para el cliente y para el equipo creativo un mapa de rutas que señalará la dirección que debe tomar la campaña publicitaria. La estrategia es la forma en la que se planea cómo vender un producto o una marca, no las palabras y las imágenes que se utilizarán para conseguirlo.

La labor estratégica en las agencias de publicidad se ha personalizado en la figura del planificador de cuentas. Su actuación no sólo es determinante en la generación de los contenidos publicitarios, además es el representante del consumidor en la agencia e interviene en el desarrollo estratégico y en el proceso creativo. Esta figura, en el buen desarrollo de sus funciones, trabaja en pro de una publicidad eficaz al determinar un trabajo orientado a la estrategia estudiada por objetivos y a la creatividad táctica. Este es uno de los puntos claves del negocio del sector publicitario: la preocupación constante sobre la eficacia de la publicidad, ya que la eficiencia del mensaje publicitario es la justificación principal de la existencia de esta comunicación persuasiva. Cristina Sánchez-Blanco opina que "es importante considerar como las empresas en general, y las agencias de publicidad en particular, se han adaptado a este

nuevo consumidor, mediante la exigencia de desarrollar una gestión integrada del conocimiento del consumidor que hoy en día debe liderar el planificador” (Sánchez, 2008, p. 18).

### **La aplicación creativa de las soluciones publicitarias**

La eficacia publicitaria viene determinada por la dirección y la eficiencia de la creatividad. El lazo entre planificadores de cuentas y creativos es la estructura principal del andamio de la estrategia de planificación. Sin comprensión, sin diálogo, sin adaptación de la investigación a la creatividad, los objetivos de una campaña serían inalcanzables. El planner o planificador de cuentas debe ser creativo y saber traducir los lenguajes específicos provenientes de la estadística, la sociología, la psicología, o el marketing, a otro lenguaje que resulte comprensible y clarificador para el equipo creativo de la agencia. Romero nos indica la clave del trabajo de investigación, la traducción de la información en un material “moldeable” e “inspirador” para el equipo creativo (Romero, 2011, p. 131).

Así, tanto el *brief* (documento estratégico con instrucciones concretas) como el *briefing* (reunión entre planners y creativos en la que se concreta el brief) son un medio para un fin. El *brief* creativo es una herramienta de trabajo, que pretende optimizar los resultados creativos. “En su forma más elemental, el *brief* creativo es el puente entre el pensamiento estratégico inteligente y la gran publicidad (lo que compromete a los consumidores en los terrenos racional y emocional e influye en sus ideas y su comportamiento); es el instrumento esencial del que se sirven los planificadores y directores de cuentas para liberar el talento y la imaginación del personal creativo de su agencia” (Steel, 2002, 120). Los creativos no deben intervenir como receptores pasivos, sino como participantes activos, pues sus ideas mejorarán en esta etapa precoz la calidad del brief y actuarán como catalizador del desarrollo creativo.

El *brief* es una anuncio ideado para influir en el equipo creativo. Como demuestran Cristina Sánchez Blanco y Jorge del Río en su estudio sobre la colaboración de los *planners* y los creativos en las agencias españolas, “los *planners*, gracias a la investigación, la interpretación y el análisis de los datos, aportan los *insights* que sirven a los creativos” (Sánchez, Del Río, 2011, p. 405) Una campaña publicitaria debe basarse en un buen *brief* creativo para resultar distintiva y relevante.

La creatividad es la base de los *insights* y las buenas ideas, pero antes hay que plantear una estrategia, debido a que en la creación publicitaria es necesario ser “intuitivo, instintivo y atrevido, al mismo tiempo que riguroso, disciplinado, lógico y deductivo” (Rodríguez, Suárez, García, 2008, p. 34). El planificador estratégico tiene que conseguir que la investigación

establezca un diálogo entre los creativos y los consumidores, en otras palabras, “ayudar a los creativos con la complicada tarea de identificar los *insights* del poderoso ser humano” (O’Malley, 1999, p. 42).

El *brief* creativo representa un momento crucial en el proceso de desarrollo de la publicidad en el cual el lado izquierdo y racional del cerebro colectivo de la agencia termina de trabajar con la recogida, el análisis y la síntesis de los datos y pasa todo ese material, como si del testigo en una cancha de relevos se tratase, al lado derecho, donde las fuerzas de la intuición y la imaginación lo amasan y modelan en formas nuevas, interesantes e inesperadas.

En términos prácticos un buen *brief* suele cumplir tres objetivos fundamentales: proporcionar al equipo creativo una panorámica realista de lo que la publicidad tiene que lograr y es probable que consiga; delimitar con claridad el tipo de gente a la que debe llegar la publicidad; y describir de manera comprensible el tipo de mensaje al que parece más sensible ese grupo objetivo. Muchas agencias ajustan el *brief* creativo a un formato con el fin de garantizar que incluyan toda la información esencial. A pesar de todo, no existe un único modelo de *brief* creativo, Sin embargo, hay puntos esenciales en que todos coinciden. (Sánchez, Cristina, 2008, p. 168)

Objetivos	Concepto	Plan de marca
Equipo creativo	Focalización de la creatividad	Tono y estilo
Campaña	Insight	Percepción

Fig. 1. Elementos básicos del brief creativo. Esquema de elaboración propia.

Tener un perfil claro y definido de los ítems básicos de la comunicación son imprescindibles para dearrollar una campaña eficaz. Según Laura Sampedro, directora de planificación estratégica de Sra. Rushmore, el *brief* creativo es un instrumento más vivo que nunca:

Las ideas siempre han sido ideas pero, en el actual contexto de comunicación donde ésta cada vez es más líquida y es no solo inadecuado, sino a veces imposible acotarla en un espacio cerrado, la importancia de encontrar buenas ideas, con independencia de su formato es más patente que nunca. (Sampedro, 2011, p. 86)



Si la idea no es concepto no es válida. El núcleo de la cuestión es la substancia capaz de sustentar una campaña más allá de las piezas o anuncios que genere. Una campaña tiene “patas” o es conjugable cuando el concepto perdura. Los clientes nos piden ideas, pero acaban comprando conceptos. Una plataforma bien orientada es un instrumento para lograr presentar al cliente un trabajo coherente desde la definición del problema a la resolución en forma de campaña.

Todo empieza con el *brief* creativo. Las propuestas de *brief* creativo de las distintas agencias de publicidad se caracterizan por la adaptación de las cuestiones claves que configuran la estructura de un *brief* creativo a un lenguaje propio, según la tradición metodológica y propia de cada organización. En el esquema siguiente presentamos algunos de los documentos creativos desarrollados por las principales agencias para establecer, mediante una comparación, las similitudes entre los elementos que configuran un *brief* creativo. Cada agencia utiliza palabras distintas para hablar de conceptos comunes, como la definición del problema, la esencia de marca o los condicionantes. Nos hemos permitidos unificar esos conceptos con unos términos comunes.

Modelos	Objetivos ?	Posicionamiento de la marca	Esencia de la marca	Tono y estilo de la marca	Target	Definición del problema	Promesa	Condicionantes
Plataforma de JWT	x	x	x	x	x			
Creative Work Plan. Y&R	x		x		x	x	x	
Sample Creative Brief. Ogilvy & Mather	x			x	x	x	x	
Creative brief. JWT			x		x	x	x	x
M&C Saatchi	x				x	x		x
This is sour brief. Fallon						x		x
Bartel Bogle Hegarty	x	x		x	x	x		
Crispin Porter+Bogusky	x		x		x		x	
Jung von Matt	x			x	x			x
Paradigma FCM	x	x			x		x	

Fig. 2. Conceptos comunes de los documentos creativos. Esquema de elaboración propia.

En definitiva, observamos diferencias entre todos los modelos de *brief* creativo. A nivel de forma, algunos son más cerrados y complejos, mientras que otros son simples y flexibles. A nivel de contenido, algunos *briefs* le dan más protagonismo a la interacción de la marca con el *target*, otros se centran más en el rol de la comunicación para resolver la estructura problema/solución o en la orientación creativa. Lo que resulta evidente es que todos los *brief* creativos comparten su mirada preferencial hacia el consumidor. Los objetivos y la definición del problema planteado o la dirección de la mayoría. Mayor diversidad de pareceres encontramos en la importancia dada a la esencia de la marca, al tono y estilo y a los condicionantes.

A pesar de esta diversidad es posible establecer algunos elementos comunes que deberían aparecer resueltos en un *brief* creativo:

**Objetivos de comunicación y definición del problema:** Análisis del problema u oportunidad de negocio. Este es el tema que entronca con la retórica clásica. El *kairos*, el entorno, el marco determinante de las circunstancias que circunscriben el problema o tema a tratar.

**Target:** Definición del público objetivo escogido: datos sobre el negocio, los hábitos de consumo, el estilo de vida, etc. Se trata de buscar el punto relevante para el consumidor, los insights que puedan dar ideas a los creativos.

**Competencia:** ¿quién compite por la atención de nuestros consumidores?

**Marca:** ¿qué características de la marca nos interesan?, diálogo entre la marca y el consumidor a partir de unos valores o una cultura común.

**Concepto estratégico:** pensamiento, idea relevante y diferenciadora que sorprenda a los consumidores. ¿Por qué no están haciendo lo que nosotros queremos que hagan?, ¿Por qué deberían?. Tensión psicológica, social, cultural del consumidor asociado a la idea.

**Medios:** estrategia, dónde y cómo tenemos más poder.

**Tonalidad y estilo:** cada marca posee un tono y un estilo propio. Hay que tenerlo muy presente en cada una de las acciones que realice. El tono y el estilo son atributos propios que pueden devenir fundamentales en el conocimiento y percepción de una marca.

**Condiciones:** ¿qué deberíamos incluir?, requerimientos ejecucionales.

**Calendario:** agenda de todo el proceso.

En cualquier caso, todos los modelos pretenden establecer los elementos claves de la plataforma de comunicación necesarios para cumplir el objetivo de la marca. Así como focalizar la creatividad para potenciar la eficacia de la comunicación, fomentando la sinergia estrategia y creatividad. A través del análisis de estos modelos se pretende aportar una idea de posibles sistematizaciones en el desarrollo de un documento estratégico, interno de las agencias de publicidad, para elaborar la estrategia creativa. Con todo lo expuesto se puede entender la importancia de la estrategia creativa y, en general, del valor de la metodología estratégica en la concepción de las campañas publicitarias en este contexto de marcado por la crisis económica y el cambio del modelo tradicional de comunicación comercial.

### **En una era de cambios, tendencias y plataformas**

Una de las tendencias más importantes en el desarrollo de los documentos estratégicos de los últimos años es perfilar la esencia de la marca –la *brand essence*– o, la sustantividad de la marca, un criterio muy aristotélico. La finalidad es tener una clara definición de los valores, construir una comunicación poderosa, fortalecer la *brand equity*, identificar las extensiones de marca y trabajar con la marca en distintos mercados con el mismo lenguaje (Casalà, 2009, p. 127). Es un principio de identificación y de personalidad de marca que ayuda a distinguirse de la competencia. Probablemente, todos los anunciantes y todas las agencias estarían de acuerdo que sin estrategia la publicidad surgiría del mundo del absurdo, ahora bien, el concepto de estrategia, ni es claro ni es lo mismo para todo el mundo. Para algunos consiste en una frase que resume el mensaje; para otros son trece páginas en las cuales se precisa el posicionamiento; para otros señala a quien hay que hablar, cuando, dónde y con que efecto y, aún para otros, define el beneficio o la promesa o la USP. Siempre hay algo de todo esto, pero jamás la misma cosa, lo vemos en las plataformas creativas y lo podemos contrastar también en las plataformas creativas de las grandes agencias (Altarriba, 2005, pp. 78-79).

En nuestros días, las marcas han ido evolucionando hasta convertirse en una experiencia de vida para los consumidores y han adquirido una importancia emocional dentro de ellos, misma que se ve reflejada en la satisfacción de las personas que la consumen o compran.

Las marcas se encuentran en la mente de los consumidores y sólo algunas logran un posicionamiento dentro de ella. Por lo tanto, las marcas son únicas y tienen un valor, no un precio como los productos. Hacer una marca más sólida es ayudar a los consumidores a crear diferencias perceptuales entre las marcas de una categoría. Todo esto ha generado un gran interés por el estudio de valor de marca, también llamado *Brand Equity*. El término *Brand Equity* es el valor añadido que la marca proporciona al producto, tal como lo percibe el consumidor. Quedará establecido en la medida en que pueda conocerse y medirse cuál es el tipo y grado de satisfacción que provoca en los consumidores y cómo ésta afecta a sus respuestas. El valor de la marca puede considerarse como un conjunto de activos y pasivos vinculados a la misma que incorporan o disminuyen el valor. Aaker (1991, p. 24) define la *brand equity* como “brand equity is an essential asset in marketing which can “engender” a desired and unique relationship between the company and its stakeholders, encouraging a consumer behaviour in the long term.”

La investigación de la gestión de la marca ha generado mucho conocimiento y entendimiento de cómo se construyen las empresas, sobre crear y formar marcas fuertes, generando herramientas muy útiles como la *brand equity*, la *brand image*, la *brand essence*, para definir una forma de actuar que aporte una ventaja frente a la competencia.

El estudio de herramientas estratégicas está actualmente en plena efervescencia. Cada año nacen nuevos modelos, pero en ninguno de ellos hemos podido hallar la eficacia de “todo en uno”. (Casalà, 2009, p. 189). Si el creativo no es estratega se convierte simplemente en un traductor, ya que no es el concepto la única elección estratégica, sino que también lo es la forma del mensaje que se relaciona con el concepto. Las grandes cuestiones metafísicas: qué soy, que he de hacer, que esperan? Qué quieren? Qué sienten... son la base de una reflexión estratégica. La principal mirada prospectiva ha de estar puesta en la marca y en el consumidor. El énfasis estratégico lo debemos radicar, posiblemente más que nunca, en lo que espera, lo que quiere. Lo que siente el público objetivo (*experiential marketing*). La marca y el producto tienen valores según sean las experiencias que permiten vivir al consumidor. Las campañas con éxito suelen fundamentarse en una clara comprensión de la forma y las razones por las cuales los consumidores toman sus decisiones de compra. Generalmente, estas campañas están arraigadas en estrategias sólidas y en una cuidadosa investigación del mercado pertinente. Un repaso de los principales documentos estratégicos de los últimos años nos permite comprobar el interés por el valor de la marca. No pretendemos reproducir documentos –no lo permiten las empresas– ni hacer una exposición exhaustiva, simplemente destacar las características principales que defiende cada empresa de publicidad ante sus anunciantes.

Agencia		Documento	Característica principal
Y&R	1969	Creative Work Plan	De qué queremos convencer
Lintas		Lintas Link	Brand equity audit
Delvico Bates	1988	Brand Wheel	Marca con una propuesta única
Ogilvy & Mather		Creative strategy	Qué tiene que hacer la publicidad?
Leo Burnett		Formato-diagnóstico	Definición específica del estilo de vida del consumidor.
Dorland & Grey		Brand character	Efecto diferencial de lo que resulta evidente. (El efecto Pinocho)
Publicis		Focus Estratégie	Intensificación del producto, del consumidor y de la marca.
BBDO		The Strategy Review Board	Como hay que interpretar la psicología del consumidor (the age of me)
RSCG		The Star Strategy	La marca estrella (físico, carácter y estilo)
JWT	2002	Brand Essence Funnel	Vision Focus (atributos, funciones, recompensa emocional, valores., personalidad)
McCann Erickson,	1995	The Selling Strategy	Brand plan, Brand positioning y creative brief. (selling idea)
DDB		The Springboard ROI	Relevancia, originalidad e impacto.
Ogilvy & Mather,	1994	Brand Butterfly	La gran idea se encuentra en la intersección de la brand definition y la brand expression.
Grey	1990	Competence Pyramid	Del conocimiento de la motivación del consumidor al estudio de cómo definir la acción que impulsa al consumo.

Características destacadas de las plataformas estratégicas. Elaboración propia.

Desde que J. Walter Thompson desarrolló el *T-square*, las agencias de publicidad no han cesado en su política de generación de documentos estratégicos, para adoptar la metodología de investigación de sus equipos humanos a las necesidades de las marcas y los consumidores en función del contexto económico. Resulta evidente que “la mayoría de documentos tienen una base común y una base diferencial según la filosofía de cada agencia” (Rom, Sabaté, 2007, p. 157). Las características principales de las plataformas actuales se concentran en tres ejes: la investigación sobre el valor de la marca, el estudio de las motivaciones del consumidor y la búsqueda de la idea creativa. De alguna manera todas traducen las recomendaciones de Bonnie L. Drewniany y A. Jerome Jewler sobre las características principales de la estrategia publicitaria:

- Does your strategy have the potential for relevant and unexpected connections that can build a relationship between the brand and the prospect?

- Did you place the brand at the appropriate point on the thinking/feeling and high/low-importance scales?
- Does your strategy address one or more human needs?
- Did you include emotional benefits, as well as rational ones? Can the product and its advertising support these benefits?
- Did you consider that strategies competitors are using, as well as what they may have missed?
- Does your strategy address the target market in a tone appropriate to this market?
- Does your strategy contain enough information to give creative team members direction but not so much information that it overwhelms them?
- Does your strategy address both types of ROI? (Drewniany, Jewler, 2010, p. 120)

La búsqueda de la eficacia de la publicidad pasa a ser el motor para la evolución de la estrategia. Asimismo, el desarrollo y posterior consolidación de la estrategia en la publicidad viene marcada por varios factores; por un lado, el mercado y el negocio se diversifica y ganan importancia nuevas variables, como: el consumidor, la revolución tecnológica, la investigación, etc. A su vez, las agencias de publicidad buscan formular un método estandarizado de trabajo en un intento de acercamiento científico a la disciplina

## **Conclusiones**

El pensamiento estratégico en publicidad goza de una larga tradición, pero sólo hace cuarenta años que la gestión de la investigación creativa y del consumidor se ha centralizado entorno a la figura profesional de los planificadores estratégicos. En el contexto actual, cuando los anunciantes exigen resultados más eficaces y una publicidad más eficiente, el recurso de las herramientas estratégicas cobra mayor significado y el papel de los planificadores es clave para mejorar la creatividad de las agencias. Durante los últimos años el contenido de los documentos estratégicos se ha desplazado de los conceptos tradicionales, como la USP, a las preguntas clave de hoy, que se centran en el valor de la marca y el valor de un conocimiento profundo del consumidor, que nos permita profundizar en sus necesidades, motivaciones y beneficios emocionales que le aporta la marca.

A través del análisis de los documentos creativos y los modelos más utilizados en la actualidad por las empresas hemos pretendido aportar una idea de posibles sistematizaciones en el desarrollo de un documento estratégico, interno de las agencias de publicidad, para elaborar la estrategia creativa. Con todo lo expuesto se puede entender la importancia de la estrategia creativa y, en general, del valor de la metodología estratégica en la concepción de las campañas publicitarias en este contexto de mercado por la crisis económica y el cambio del modelo tradicional de comunicación comercial. El público no se encuentra en los medios tradicionales, la exploración de unas audiencias atomizadas requiere un estudio más particularizado de sus perfiles (Rom, 2011, p. 292). El consumidor de la crisis quiere notar como su marca se compromete con sus necesidades y le ofrece alternativas nuevas y valientes.

### **Referencias bibliográficas**

- Aaker, David (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Altarriba, Miquel (2005): *Què dir, a qui i per què?* Barcelona: Trípodos.
- Casalà, Iolanda (2009): *La creación de contenido para las marcas*. Barcelona: Tesina de doctorado. Universitat Ramon Llull.
- Cooper, Alan (1997): *How to Plan Advertising*. Stamford: Thompson Learning.
- Dichter, Ernst (1970): *Las motivaciones del consumidor*. Buenos Aires: Edit. Sudamericana.
- Domingo, Gemma; Martorell, Cristina (2011): "Una mirada al consumidor de hoy (y de mañana) desde la publicidad". *Trípodos*, 28, pp. 13-24.
- Drewniany, Bonnie; Jewler, Jerome (2010): *Creative Strategy in Advertising*. Beverly: Wadsworth Publishing.
- Feldwick, Paul (2002): *What is Brand Equity, Anyway?*. Henley-On-Thames: NTC Publications.
- Joannis, Henri (1996): *La creación publicitaria desde la estrategia de marketing*. Bilbao: Deusto..
- Kiechel, Walter (2010): *The lords of strategy*. Massachusetts: Harvard Business Press..
- Lyons, John (1987): *Guts: advertising from the inside out*. New York: Amacom.
- Martineau, P. (1957): *Motivation in Advertising. Motives that make people buy*. New York: Mac Graw Hill.

- O'Malley, Damien (1999): "Account Planning: an American perspective". En Jones, J. P. (ed.): *The advertising bussines: operations, creativity, media planning and integrate communications*. California: Sage Publications.
- Prat Gaballí, Pedro. (1934): *Publicidad racional*. Barcelona: Labor.
- Rom, Josep; Sabaté, Joan (2007): *Llenguatge publicitari. Estratègia i creativitat publicitàries*. Barcelona: UOC.
- Rom, Josep (2011): "La publicitat. Adaptar-se als nous mitjans". En M. De Moargas et al. (eds.): *Informe de la comunicació a Catalunya 2009-2010*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, pp. 291-298.
- Romero, Gem (2011): "La relación del planner con los creativos". En Sánchez Blanco, Cristina (Coord.): *Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners*. Madrid: Universitas.
- Sampedro, Laura (2011): "La elaboración del brief creativo". En Sánchez Blanco, Cristina (Coord.): *Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners*. Madrid: Universitas.
- Sánchez Blanco, Cristina (2008): *Planificación estratégica. La gestión integrada del conocimiento del consumidor como eje de la comunicación comercial*. Pamplona: Tesis doctoral. Universidad de Navarra.
- Sánchez Blanco, Cristina (2010): "Aportación de los planificadores estratégicos españoles a la eficacia publicitaria". En *Revista Latina de Comunicación Social*, 65. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, p 278-290 [[http://www.revistalatinacs.org/10/art2/900\\_Navarra/22\\_Cristina.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art2/900_Navarra/22_Cristina.html)] DOI: 10.4185/RLCS-65-2010-900-278-290, consultado el 15/10/11]
- Sánchez Blanco, Cristina; Del Río, Jorge (2011): "Relación de los planificadores estratégicos y los creativos. Aplicación al caso español". En Zilles, Klaus; Cuenca, Joan; Rom, Josep; Canosa, Francesc (eds.) *Life Without Media*. Barcelona: Trípodos Extra, pp. 397-406.
- Steel, Jon (2002): *Verdades, mentiras y publicidad: el arte de la planificación de cuentas*. Madrid: Eresma & Celeste.
- Vázquez, Pablo (2011): "El papel del planner en la consecución de la eficacia publicitaria". En Sánchez Blanco, Cristina (Coord.): *Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners*. Madrid: Universitas.