

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

DESIGN A STRATEGIST :

Ruta de formación de un estratega integral basado en el modelo de innovación
Design Thinking.

Tesina para obtener el título de Licenciado(a) en Ciencias de la Comunicación

Responsable del proyecto: Alejandra Quiroz Ávila

Número de cuenta:412112607

Directora de Tesina: Mtra. Silvia Josefina González Martínez.

Ciudad Universitaria a 08 de agosto de 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Este proyecto recupera los primeros 9 años que le he dedicado a la industria publicitaria en México y Latinoamérica. Si bien el camino lo recorrieron mi mente y mis años, esto no hubiera sido una suma de éxitos sin todas las personas presentes en el subconsciente de esta historia.

A mi madre, Chayis, principal motor de vida. Agradecerle a ella es reconocer que su insistencia y ruego por culminar la titulación fueron la batería para continuar escribiendo. Su empuje e incredulidad de todo lo que logré a tan corta edad son el por qué me levanto todos los días a hacer lo que hago. Ella no lo sabe, pero desde niña escuché la historia de cuando lideró el equipo de Marketing de Banamex en los años ochenta, un recuerdo en mi inconsciente que me hizo elegir esta carrera sin querer, pero queriendo.

A mi hermano, Alberto, quien siempre fue el referente de la familia de cómo hacer las cosas bien. A ti que desde que iba en la secundaria me llevabas a tus clases de la universidad porque sabías que mi cabeza siempre pudo con retos más grandes, a ti que me invitaste a cruzar las fronteras cada que necesité un recordatorio de que el mundo que me espera es más grande de lo que mis propias creencias podrían imaginar. Pusiste la vara alta, espero haber llegado muy cerca.

A todas mis amigas que son fuerza de la Madre Tierra, empuje y promotoras de todas las ideas locas que han cruzado por esta cabeza. Ellas me miran con admiración cada que les cuento de mi siguiente proyecto, pero soy yo quien las glorifica por siempre ser oído activo, consejeras de vida, publicistas de mi propia esencia y compañía eterna. Suheyl, Adriana, Stephany, Carolina, Maribel, Carla, Diana, Ale V, Alin, Atzin, Tania, Dona, Paulina y Brenda, gracias por ser energía de la buena, carcajadas sin medida, batería eterna.

A Gerardo, mi mejor amigo, que por años me insistió que nos agendáramos los sábados en la mañana para que por fin terminara de escribir la historia que desbloquearía mi titulación. Gracias a nuestro amor por los libros y a una búsqueda incansable por hacer del mundo un lugar mejor fue que forjamos esta amistad. Quizá no imaginas cuánto hay de ti en esta historia pero recuerda siempre que muchos estaríamos perdidos sin ti.

A los soundtracks de mi vida que permitieron a esta mente divergente y con serios problemas de concentración lograr terminar uno de los textos con más raciocinio y corazón que he redactado en los últimos años. Gracias a los bits de Daft Punk, al álbum Africanism 4.0 de Bob Sinclair, a John Mayer por acompañar las noches de investigación en la biblioteca de mi hogar, a Harry Styles y la repetición en loop de Harry's House y Fine Line para teclear a la velocidad constante de mi sonrisa al ver que por fin podía avanzar; otros como Shania Twain, Taylor Swift, Elvis Presley, Ed Sheeran, Wet Leg, Mudford & Sons, The Chainsmokers, Louis Tomlinson y The Lumineers formaron listas incansables para que el proceso de prototipado de este documento superara el bloqueo del escritor.

A todos mis maestros de profesión, Silvia, Sandra, Iván, Sergio y Luz, sin ustedes no sería ni la mitad de la profesional que soy. Gracias por ver siempre el potencial de esta mente que desafía los convencionalismos, pregunta hasta decir basta y (re)construye caminos para que los proyectos tengan un norte, sentido. Gracias por ser pilar, biblioteca personalizada e inspiración de lo que aspiro a ser cuando crezca.

A Rafaela, mi hija, compañera de vida. Llegaste en el momento donde necesitaba algo a lo cual anclarme y volcar el amor que sentía por la vida. Tú fuiste mi dama de compañía en las noches de desvelos, en todas las tardes que leía material de tesis antes del paseo vespertino, en los fines de semana que me dediqué a escribir en pijama desde la mañana hasta el anochecer. Ojalá supieras la luz-guía que has sido en este camino de escritura y crecimiento; algún día te leeré este texto antes de dormir.

A mi Padre, que desde el plano en el que se encuentre, pueda volver a inflar el pecho de orgullo al ver que la más joven de sus hijas es la más grande de todas. Gracias por cincelar en mis recuerdos la frase *'en la vida sé lo que quieras, pero siempre sé la mejor'*. Lo hice, soy la mejor de mi campo y aún así mantengo los tenis en la tierra; de ti saqué mi capacidad de enseñar a otros y compartir todo lo que tengo, por ti escribo la prosa en verso, a ti es a quien hago homenaje mediante casi todos mis textos.

Por último, hay un nombre y un hombre tatuado en todo este proceso. Pedro, desde el cielo donde habitas desde hace un año, anhelo que estas páginas rindan memoria a los años donde iniciaba y me viste por lo que era: un talento con potencial infinito, la mejor estratega creativa, una líder nata en el mundo de los negocios. Siempre que dudé, tuviste las palabras exactas para hacerme creer en mi talento como una mujer capaz de llegar hasta donde ella quisiera. *'Siéntate en las mesas donde no siempre seas la más lista'* decías, propuesta que aún sigue siendo difícil de cumplir pero está presente en cada paso que avanzo. Sé que me lees en sueños, me cuidas a lo lejos, haciéndome sentir de cerca que aún ves detrás de esta pequeña, una historia de grandeza. Gracias, extraño, por haber hecho el camino de mi carrera de vida algo más disfrutable y lleno de lugares-personas hoy parte de mis éxitos. Tu siempre serás, amor, el lugar de mis veintes.

A todos los planners del futuro, esta es una guía de iniciación para ustedes.

Índice

Introducción.....	6
Capítulo 1. Design thinking: bases del Modelo de Innovación.....	10
1.1 El proceso de Design Thinking simplificado para la Estrategia de negocio y comunicación.....	13
1.2 La planeación estratégica: esencia y conexión con el modelo de Design Thinking.....	15
Capítulo 2. Empatizar: investigación centrada en el humano.....	19
2.1 Empatía: investigación centrada en los individuos antes de las representaciones estadísticas.....	20
2.1.1 Observar: el arte de dibujar un escenario social.....	22
2.1.2 Mirar y escuchar: evaluar a las personas mediante metodologías cualitativas y cuantitativas.....	26
2.1.3 Enganchar: mapas de empatía y conexiones que nos dirigen a los hallazgos primarios....	30
Capítulo 3. Definir: proceso de toma de decisiones.....	35
3.1 Los hallazgos: del dato a la realidad.....	35
3.2 El problema: el principio de la solución.....	38
3.3 Insights: el concepto que todos usan pero cuesta trabajo definir y detectar.....	41
Capítulo 4. Idear: diseño estratégico del pensamiento.....	51
4.1 La marca y su ventaja competitiva.....	52
4.2 Por qué la investigación no es estrategia y otras deficiencias del planner.....	59
4.3 La ruta del éxito: definiendo escenarios estratégicos.....	67
Capítulo 5. Prototipar: diseño estratégico de la presentación.....	74
5.1 Diseño de la narrativa estratégica.....	75
5.2 Brief Creativo.....	82
Capítulo 6. Testeo: Evaluación estratégica.....	94
Conclusiones. Las ventajas de ser (in)visible: Los perfiles estratégicos siempre son multidisciplinarios.....	99
Glosario.....	108
Fuentes.....	116
Cibergrafía.....	119

Introducción

Cuando pensamos en publicidad imaginamos una oficina llena de paredes multicolor, risas, creativos peloteando en la mesa de futbolito, ideas brotando de la acción filosófica de reinterpretar lo que todos ya han dicho, equipos de cuentas organizando, lidiando y manteniendo una buena relación con el cliente; sin embargo, en el proceso falta una pieza clave de articulación: El planner.

La planeación estratégica nace hace más de 50 años en Reino Unido (Stephen King, 2007, Master Class in Brand Planning: The Timeless Works) con el fin de establecer un proceso de creación y dirección de la comunicación basándose en un factor que el *marketing*¹ de los años 60 no contemplaba: los humanos. Hoy en día es una de las disciplinas más valoradas y con mayor elasticidad de abordar diferentes ópticas de la comunicación.

Pensar hoy en ¿qué es lo que mi consumidor² necesitará de mi? parece una de las preguntas introductorias de cualquier proyecto de comunicación, sin embargo, la respuesta proviene de una serie de métodos, herramientas y formas de pensamiento que entienden, reinterpretan y direccionan el pensamiento a favor de las marcas; esta, entre otras tantas más, es la tarea principal de un planner estratégico.

A pesar de su valor y la especialización que ha logrado con los años, hoy es una disciplina poco estudiada, poco publicada y formalizada como un área de estudio para los profesionales de la comunicación. Sus definiciones y roles varían dependiendo de la agencia y la dirección de cada oficina, haciendo complejo su entendimiento y captura de valor.

Con la llegada del escenario digital y la adquisición de nuevos roles en los centros de generación de conocimiento dentro de las agencias, tales como ingenieros de datos, científicos de datos y analistas, el rol de los estrategas comienza a evolucionar a Estrategas y Traductores de Datos. Sin

¹ Marketing: proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Kotler, 1999)

² Consumidor: Quien hace el consumo, compra del producto o usa el servicio para resolver ciertos gustos o necesidades detectados (Instituto de Certificación Profesional AMAP, 2015)

embargo, antes de llegar a la evolución y nuevos enfoques disciplinarios, es necesario dejar en claro que la formación de un estratega en el quehacer publicitario siguen siendo las mismas bases con las que todos nos formamos: como investigadores sociales, equipos de *marketing* y expertos en negocios.

Durante mis 8 años de carrera dentro de la Publicidad Mexicana y como actual formadora de equipos estratégicos, una de las barreras principales a las que se enfrenta esta disciplina es a la formación de *planners* en el campo laboral. Ante un escenario multifactorial de poco conocimiento del área desde la formación universitaria, poco entrenamiento profesional en la educación continua, así como el aprendizaje intuitivo que se da por apropiación y repetición de las metodologías de trabajo de una agencia u otra, la industria se enfrenta a una falta de perfiles tanto en cantidad como calidad; escenario que es co responsabilidad de quienes lideramos esta industria con el fin de revertir el decrecimiento poblacional de estrategas mexicanos.

Por ello, esta investigación busca entablar el proceso de formación de un estratega integral haciendo espejo de las fases de la metodología Design Thinking, proceso de pensamiento en innovación centrada en el humano que mediante 5 pasos (Empatizar, Definir, Idear, Prototipar, Evaluar) que asegura la materialización de un producto y/o estrategia de forma real y centrada en la realidad de las personas a las que impacta directamente.

Además de ser un proceso de creación que da orden a las ideas, el modelo Design Thinking también es conocido como *Design Strategy*, cuando las fases se adaptan al proceso de crear una ruta metodológica centrada en el humano que permita al negocio crear la mejor estrategia a favor de las necesidades actuales detectadas.

Con esto en mente, este reporte tomará un periodo de 3 años en el cual a partir de la certificación obtenida *Design-led Strategy: Design Thinking for Business Strategy and Entrepreneurship por The University of Sydney* comencé a aplicar el modelo tanto en el diseño de estrategias de comunicación con un componente de entendimiento humano complejo, así como a formar estrategias a mi cargo bajo la misma visión. Este proceso se vió implementado en la Agencia KTBO de 2019 a 2021 y en BESO by LLYC de 2021 a 2022.

Los resultados de dicho camino han tenido un efecto positivo en el desarrollo de estrategias multi-país, campañas regionales, enfoques estratégicos y digitales para marcas locales, haciendo que el proceso de pensamiento estratégico obtenga no sólo el reconocimiento por parte de los tomadores de decisión sino que también posicione a los estrategas como perfiles de necesidad primaria al momento de pensar en comunicación contemporánea.

El capítulo uno describiré las bases de la metodología de Design Thinking, desde su origen y enfoques hasta cómo es que se ha amoldado a diferentes disciplinas tales como la planeación estratégica. Si bien este modelo proviene de los sistemas de diseño aplicado en el campo de la tecnología y la innovación principalmente, no se limita sólo a esas disciplinas, ya que en su proceso se encuentran formas más asertivas y coherentes de llegar a una solución centrada en el usuario.

El capítulo 2 y 3 abordan las primeras dos fases de la metodología, empatizar y definir respectivamente, las cuales se centran en los métodos de investigación y herramientas de pensamiento para encontrar todas las aristas que comprenden un proyecto de marca siempre utilizando un enfoque humanizado que construye a partir de deseos y necesidades reales de las personas, así como desde una óptica del problema de la marca mucho más definido, realista y acorde a cómo las personas se enfrentan a dicho reto de la marca.

El capítulo número 4 centra todos sus esfuerzos en el proceso de ideación estratégica, o de forma más simple, el momento de la toma de decisiones basado en los hallazgos identificados y previamente analizados en las dos fases anteriores. Con ello, se busca que el planner comprenda que la tarea de investigación es sólo la primera parte del desarrollo estratégico pero no la parte medular de su trabajo, por lo que la fase número 3 es vital en el proceso de formación de cualquier estrategia integral.

La etapa de prototipado se abordará en el capítulo 5 en donde se guiará al estratega en el proceso de construcción de los documentos centrales que contendrán su trabajo estratégico y que servirán de presentación para todos los *stakeholders* pertinentes, ya sean internos y externos. En este

capítulo también analizaremos algunos de los modelos guía que servirán para el trabajo del día a día del *planner*.

Por último, durante la fase de testeo abordada en el capítulo 6 veremos la relevancia del testeo hoy en día, así como el tipo de enfoques que comúnmente son utilizados en el quehacer publicitario, cerrando así las cinco fases del modelo de Diseño Estratégico aplicado al desarrollo del planner dentro de su trabajo diario: la estrategia publicitaria.

Capítulo 1. Design thinking: bases del Modelo de Innovación

“La metodología de Design Thinking es más un modo de pensar que una herramienta con múltiples pasos”

Arne van Oosterom

Los procesos son la base fundamental del pensamiento estratégico. El departamento de *Planning* desde su creación a finales de los años 60 principios de los años 70, ha ido evolucionando a la par que la misma industria del *marketing* y la publicidad, respondiendo al *zeitgeist*³ que la cultura y las sociedad van demandando de las marcas mismas. Desde la creación de modelos de pensamiento propios de cada agencia como Disruption (Terán WW), 5C's (McCANN WW) o Cultural Tensions (Ogilvy WW) la necesidad de formas estructurales desde las cuales trazar una estrategia de *branding* y comunicación ha sido esencial para diseñar y evaluar el proceso estratégico.

Sin entrar a detalle en cada una, el punto en común que comparten es la investigación de mercado, la cual retoma el conocimiento de la cultura, categoría, cliente, consumidor y escenario de consumo para poder encontrar hallazgos e *insights* que permitan tomar una decisión con respecto a la comunicación de la marca. El proceso simplista diría que aquí es donde el estratega entrega su propuesta y termina su trabajo. No obstante, actualmente es un *journey* más completo, donde la participación del planner se torna en un estratega de la marca que acompaña el diseño e implementación de la misma con el fin de iterar mientras el proceso avanza si las decisiones o resultados lo ameritan.

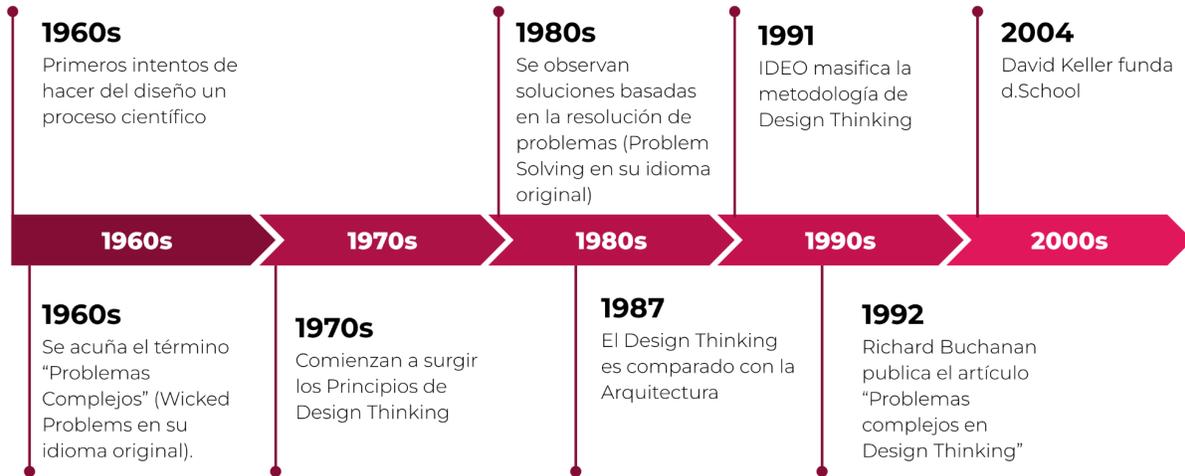
Bajo este contexto, el modelo Design Thinking adquiere mayor valor y sentido. Su historia se remonta a los años 50 donde después de la Segunda Guerra Mundial, los procesos estratégicos se vieron mejorados ante la inteligencia y necesidad de desarrollo de nuevos productos y soluciones tecnológicas. Para ello, la Interaction Design Foundation ha trazado una línea del tiempo para un

³ Término alemán acuñado por el filósofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel que se utiliza para definir el “espíritu de la época”. Es la definición del clima cultural, intelectual, ético, filosófico y político general dentro del cual tienen lugar ciertos escritos y filosofías, junto con un ambiente general, moral, direcciones socioculturales y estados de ánimo asociados con una época. (Klauer T., 2016)

mejor resumen y entendimiento de las raíces que llevaron a formalizar dicha disciplina que hoy es la base central de los estrategias de negocio e innovación:

DESIGN THINKING: LÍNEA DEL TIEMPO

Interaction Design Foundation



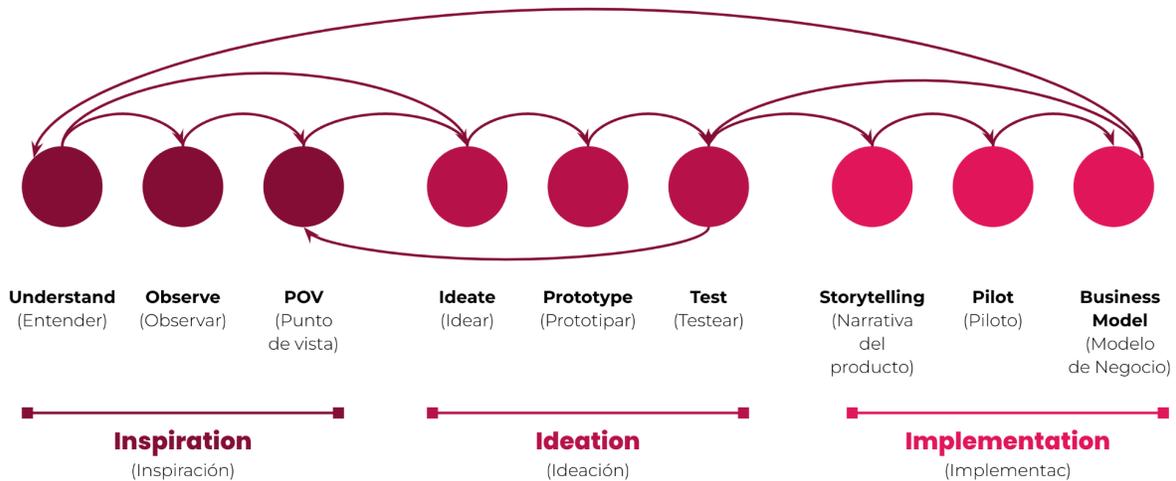
4

Así, en 2004 David Kelley funda IDEO, escuela y cuna de los procesos de innovación del siglo XXI y con esta nace el proceso original de Design Thinking entendido como un *enfoque de innovación centrado en el humano que se basa en el conjunto de herramientas de diseño para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial*⁵. Dicho proceso original consta de 3 fases y 9 pasos que trazan la ruta ideal de forma iterativa y circular si el mismo proceso lo requiere:

⁴Friis Dam, Rikke. Yu Siang, Teo. The History of Design Thinking. Consultado en <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history> en junio del 2022. Traducción de la autora.

⁵ Traducción de la definición original de IDEO "Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success"

IDEO: MODELO DE DESIGN THINKING



6

La granularidad del proceso permite entender no sólo la cantidad de trabajo que se necesita hacer e iterar el procesos más corto, sino también lo que se espera de cada fase que cumple un objetivo central y tiene un punto de retorno claro hacia el paso anterior necesario en caso de necesitar ajustes. De forma muy resumida les defino a continuación el rol⁷ central de cada fase:

- Entender (*Understand*): radiografía del contexto cultural, económico, político, social y personal que tiene influencia en el producto, marca, negocio, compañía.
- Observar (*Observe*): investigación social- antropológica, de comportamiento y consumo alrededor del producto, la competencia, la categoría y/o la necesidad que resuelve el proyecto.
- Punto de vista (*POV*): *statement* de una forma clara y significativa acerca de la forma de idear orientada a los objetivos, capturando la visión de diseño para definir el desafío correcto a abordar durante las sesiones de ideación,

⁶ Consultado en designthinking.ideo.com en junio del 2022. Traducción de la autora.

⁷ Definiciones rescatadas de múltiples lugares:

- a) Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves. Business Model Canvas. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Estados Unidos. Strategyzer. 2014.
- b) Interaction Design Foundation. Sección "Literature". Consultado el 01 de junio del 2021

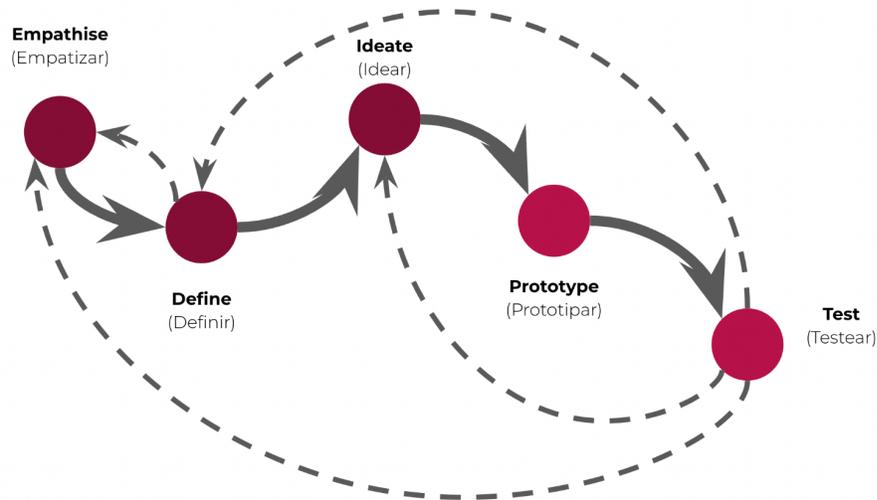
- Idear (*Ideate*): proceso de pensamiento de posibles soluciones a un problema de negocio basadas en las necesidades/oportunidades detectadas en y para los usuarios.
- Prototipar (*Prototype*): proceso de diseño de la solución a través de un bien tangible (producto, estrategia de negocio, estrategia de comunicación según sea el caso)
- Testear (Test): probar técnicamente y directo con consumidor el producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés) para entender nivel de interactividad y usos con el fin de hacer iteraciones en alguna parte previa al proceso antes de lanzar al mercado.
- Narrativa del Producto (Storytelling): establecer la historia que ayuda a colocar y vender la idea central del producto.
- Piloto (Pilot): establece los elementos claves de lanzamiento de la Oferta de Producto Inicial (IPO por sus siglas en inglés)
- Modelo de negocio (Business Model): representación visual del modelo de negocio el cual destaca los factores estratégicos centrales.

Este modelo en el proceso de creación de un producto digital y/o tecnológico lo beneficia ya que en cada una de las fases es sencillo saber a qué perfiles incluir y qué resultado se espera de cada uno de ellos en miras a poder cumplir el rol. Equipos interdisciplinarios y con talentos complementarios ayudan a que la visión y resultado del mismo de solución a una necesidad real de las personas y no sólo una necesidad técnica de la ingeniería y/o diseño de producto.

1.1 El proceso de Design Thinking simplificado para la Estrategia de negocio y comunicación.

A simple vista y para fines de la labor publicitaria, pareciera un proceso complejo de aplicar sólo en el departamento estratégico, es por ello que existe una versión simplificada del modelo propuesta por la Universidad de Stanford en su Instituto de Diseño, el cual reduce a 5 fases el proceso de Diseño Estratégico con el fin de democratizar su uso en cualquier proyecto, marca u organización.

IDEO: MODELO DE DESIGN THINKING



8

Este proceso basa su efectividad en la combinación de pensamiento crítico con pensamiento creativo el cual permite organizar las ideas y la información, las decisiones que pueden tomarse, las situaciones que pueden mejorarse y, sobre todo, el conocimiento que se va adquiriendo tanto de forma histórica como presente. De acuerdo con Lawton Ursrey, Manager de Customer Success en Sage One, es una forma de pensamiento centrada en las soluciones, no en el problema mismo (Ursey, 2022, Why Design Thinking Should Be At The Core Of Your Business Strategy Development).

Para encontrar dichas soluciones se requiere no sólo de una mente creativa, sino de una mente estratégica que pueda llegar a trazar el camino que dirección a la solución materializada en un producto, mensaje, idea, servicio. Ese camino que conocemos como rutas estratégicas, para mí, sigue el mismo proceso general de 5 fases que hoy en día conjuga investigación, formación de empatía social, pensamiento lateral y conocimiento de negocio para direccionar la toma de decisiones desde la realidad a la que se suscribe la marca y/o compañía.

⁸ Consultado en designthinking.ideo.com en junio del 2022. Traducción de la autora.

Es por ello que el modelo se ha trasladado a las estrategias corporativas y de comunicación ya que reconoce que dos grandes verdades que nutren la vigencia del proceso:

1. *Design Thinking puede ser una idea, un método, un proceso, una estrategia que nos ayude a representar uno de los tantos puntos de vista que pueden existir sobre algo en el mundo.*
2. *Design Thinking nos recuerda a aquellos que constituimos la industria de los negocios que vivimos en un mundo de sistemas interconectados influyentes de forma directa o indirecta en los negocios; invita a desprenderse del pensamiento corporativo centrado y reduccionista de quien traza la realidad de consumo para (re)conectar con la parte humana que lo conforma*⁹

1.2 La planeación estratégica: esencia y conexión con el modelo de Design Thinking.

Stephen King menciona en su libro “A Master Class in Brand Planning” que existieron dos realidades que empujaron a la creación del departamento de “Account Planning” como lo conocemos actualmente:

“ La necesidad de crear un departamento que reemplazará al departamento de Marketing (y a su vez retomara parte de las funciones de los planes de medios que proveía el departamento de Medios) se vió en ese momento provocada por dos factores:

1. *El incremento de los skills de marketing de los clientes hacía redundante el trabajo del departamento de marketing dentro de las agencias.*
2. *El incremento de la disponibilidad de información y mejora de los métodos de planeación -por ejemplo, el T-Plan- que hacía deseable para alguien del departamento de cuentas (account group) que quisiera especializarse en la planeación publicitaria”.*
(Stephen King, 2011, Master Class in Brand Planning: The Timeless Works).

⁹ Brown, Tim. Design Thinking Defined. Publicado entre 2008-2018. Consultado en designthinking.ideo.com en junio del 2022.

Ante esta realidad, la profesionalización de una disciplina llamada publicidad comenzaba a sentar las bases de los roles necesarios e innecesarios dentro de una agencia de publicidad tradicional como se conocía en ese entonces, en conjunto con la creación de modelos de pensamiento que estructuraran y visibilizaran de forma sencilla la información y conocimiento que se requería para accionar la comunicación.

La importancia de la Planeación Estratégica es bien representada y justificada en el libro *How to Become An Advertising Man* por James Webb Young donde menciona lo siguiente:

“Encontrar una de las mejores oportunidades en el mercado para un anunciante en particular; y moldear su publicidad para explotar dicha oportunidad, es una de las mejores contribuciones que el Advertising Man¹⁰ puede hacer para su cliente. Estas oportunidades de hacer dicha contribución, repito, dependen de su penetración en hechos reales y matices de la situación de ese anunciante”.

Cuando hablamos de oportunidades podemos inferir que ellas se refieren a estos espacios de diferenciación que se abren en el mercado a partir de entender 1. cómo es que este funciona y 2. dónde están esos *white spaces*¹¹ que tienen el potencial de ser capitalizados. Desde ese entonces y hasta la actualidad, la búsqueda de estos *white spaces* es parte de la razón de existir de la Planeación Estratégica.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica está ligada a la especialización del conocimiento y la transformación de la información en hallazgos de valor, conocidos dentro de la industria como los ‘insights’ para la creación de mensajes de comunicación, viene a bien que el modelo de pensamiento que hoy existe dentro de las grandes empresas de tecnología e industrias

¹⁰ Concepto acuñado por James Webb Young para describir la personificación de la publicidad y las bondades que se necesitaban para poder tener éxito dentro de la industria. Young fue Former Vice President para J. Walter Thompson Company (JWT) y First Chairman para The Advertising Council y tuvo diferentes contribuciones a la industria, sobre todo fue Chairman of War Advertising durante la Segunda Guerra Mundial, lo cual lo hizo acreedor del Advertising Awards Gold Medal por sus "logros sobresalientes de por vida" en 1946.

¹¹ En innovación, un white space es donde se descubren las necesidades no satisfechas y no articuladas aún para crear oportunidades de innovación. Es donde los productos y servicios no existen según la comprensión actual de los valores, la definición de negocio o incluso las competencias existentes.

que disrumpe en la formación del mundo contemporáneo sea apropiado por aquellos *planners* que hoy están tratando de dar norte y salida a las marcas en un mundo híbrido, digitalizado y de comportamiento cambiante.

El concepto de insight¹² proviene de la lengua inglesa, definiéndose como “ el entendimiento penetrante en el carácter o la naturaleza oculta de las cosas”; así, para el quehacer publicitario los insights son esas verdades ocultas del comportamiento de la cultura, mercado y consumidor que los equipos de investigación y estrategia se encargan de detectar y utilizar como detonadores de las posibles rutas estratégicas de comunicación. Más adelante exploraremos su construcción, el proceso de detección, su rol y significado dentro de todo el quehacer de un estratega.

Roland Barthes (1990) definía a la publicidad como el lenguaje del consumo, aquel sistema de significaciones complejas formadas por recursos visuales, icónicos y materiales. Este lenguaje, según el autor, no vive aislado al presente y al ahora, sino que está hecho de referentes históricos, culturales, políticos, económicos, religiosos que forman estas significaciones con las que podemos compaginar y establecer relaciones de nuestra realidad y comportamiento ante ella.

En este sentido, las bases estructurales de la publicidad son más estratégicas de lo que se ha constituido como el escenario creativo, sin embargo, su estudio y rol dentro del escenario actual de *marketing* y consumo queda muy limitado a pocos especialistas, libros y artículos basados en la experiencia de los profesionales del área, principalmente extranjeros.

Como lo menciona Lesley Bielby, Strategic Chief Officer de HILL UK, en sus entrevistas recientes con la Account Planning Group UK, “ la planeación estratégica nunca ha sido más crítica mientras nuestra industria se vuelve más competitiva, fragmentada y agresiva, sobre todo

¹² Etimología proveniente de Diccionario Etimológico Online.

pensando que hoy los medios se han convertido en el nuevo referente y definidor de la creatividad”¹³.

En el siguiente capítulo comenzaré a describir el proceso de relación entre *Design Thinking* y el quehacer de un estratega publicitario junto con la aplicación tanto en la tarea de planeación estratégica dentro de las agencias de publicidad como en la formación misma del estrategia desde una visión que integra las bases de los científicos sociales y la visión de marketing que se requiere para resolver de forma asertiva los problemas de negocio.

¹³ Planning is dead. Long live brand planning. Campaign UK. Publicación Online del 21 de septiembre del 2017. Consultado en <https://www.campaignlive.co.uk/article/planning-dead-long-live-brand-planning/1445300> en julio 2021.

Capítulo 2. Empatizar: investigación centrada en el humano

“ Empatía es la capacidad de pensar y sentir por uno mismo aquello que está pasando en la vida de otra persona ”

Heinz Kohut

Desde el surgimiento de las agencias de publicidad en su época de oro en Madison Square Garden (años 60), la importancia de entender y representar las necesidades de las personas en favor del arte de la persuasión en la que se cimienta el quehacer publicitario ha sido parte de las actividades que se encuentran en los departamentos de Investigación de Mercados (ahora conocidos como departamentos de inteligencia) (Stephen King, 2011, *Master Class in Brand Planning: The Timeless Works*)

De acuerdo con el diccionario de Marketing de Oxford, la investigación de mercados se define como:

“Una disciplina de marketing cuyas función principal está en la recolección y análisis de un mercado, industria, geografía, grupo de consumidores, competidores, productos y/o servicios particulares. Las campañas de Marketing son como estrategias de guerra: dependen altamente de una buena inteligencia antes, durante y después del evento en cuestión. En una campaña exitosa, la investigación de mercados es vital para obtener un entendimiento profundo del mercado: su tamaño, crecimiento, segmento, tendencias y dinámicas de interacción, grupos de consumidores, demográficos, sus necesidades y deseos, competidores y sus campañas, entre otros” (Doyle, Charles, 2016, *A Dictionary of Marketing*. Oxford University Press).

Con ello y con la experiencia previa de 8 años haciendo investigación de mercado, vemos que la disciplina busca la representación de una parte de la fotografía de todos los elementos y fuerzas que inciden directa e indirectamente en la marca o producto del cual se está publicitando. Sin

embargo, dichas representaciones ayudan a entender la fotografía a un nivel macro, haciendo que los usuarios y consumidores se clustericen en moldes a los cuales podamos representar.

La llegada de los customer persona¹⁴ a través de las metodologías de innovación y su implementación desde la escuela procteriana (Marketing de Procter & Gamble) pusieron sobre la mesa la necesidad de que los volúmenes y grandes estadísticas se materializaron en representaciones simbólicas de las personas a partir de lo que son, como se comportan y lo que necesitan antes de pertenecer a una estadística.

Antes de llegar a la definición del modelo de Customer Persona, hay que hacer la revisión de cómo el proceso de investigación combina metodologías cualitativas y cuantitativas analizadas a través de un ojo socio-antropológico que se acerca más a la realidad de las personas.

2.1 Empatía: investigación centrada en los individuos antes de las representaciones estadísticas.

La empatía es el valor del siglo XXI. Si revisamos el historial de búsquedas del concepto “empathy” (en inglés por la globalidad del lenguaje) alrededor del mundo en Google Trends, observaremos una gráfica que desde septiembre de 2009 muestra un interés que se ha mantenido a la alza a pesar de sus decibels. Esto concluye una fuerte tendencia a re-humanizar la forma en la que nos narramos, nos relacionamos y construimos el mundo que nos rodea.

¹⁴ Los Customer Personas son audiencias o personajes ficticios o semi-ficticios que se utilizan para describir, entender y evocar a un tipo de usuario o cliente potencial. Son audiencias, usuarios y/o compradores potenciales personificados en un retrato humanizado y arquetípico del comportamiento de el universo a analizar. Consultado en <https://www.bynder.com/en/glossary/customer-personas/> en febrero del 2023.

Recordemos que la empatía que se nos ha enseñado se traduce como ponernos en los pies del otro; en una versión reduccionista lo es, pero de fondo es mucho más compleja. La empatía es un factor que unifica todo lo que sabemos y conocemos bajo un mismo techo (espacio-tiempo) que nos da una línea coherente sobre cómo estimular el intelecto, enseñar a niños y adultos a colaborar bajo enfoques de ‘resolución de problemas’ y ‘estimulación creativa’, así como proyectar un balance socioemocional y estabilidad como un factor que, si resulta bien, puede cambiar la ecuación sobre cómo aprendemos y confirmamos la existencia de partículas fundamentales que nos relacionan e interconectan con el universo.

Si bien, la aplicación de la empatía puede darse en distintas disciplinas y por diferentes motivadores, una de las partes centrales que como científicos sociales no debemos perder pese a estar en una industria de producción del consumo, son las preguntas fundamentales que resuelve dicho valor puesto en práctica de uno hacia los otros:

1. ¿Cómo es que uno puede conocer lo que otra persona está sintiendo y pensando? y
2. ¿Qué motiva a una persona a responder con sensibilidad y mostrar importancia ante lo que le acontece a los otros? (Decety, Jean, 2011, *The social neuroscience of empathy*).

La primera se puede responder de dos maneras; la primera es que la mente humana de quien observa internaliza los estados de los otros para procesarlas, la segunda es que nos imaginamos en la situación del otro sin dejar de lado nuestros valores, historias de vida y mentalidad. Para fines del quehacer publicitario la primera es la respuesta que se busca de aquellos que buscan e indagan en entender el comportamiento de los consumidores y audiencias potenciales.

El Instituto de Diseño de la Universidad de Standford en su guía ‘*An Introduction to Design Thinking*’ menciona en el apartado de empatía que para crear innovaciones significativas para las personas, es necesario conocer a los usuarios y mostrar importancia ante sus formas de vida.

Para ello, es importante tener en cuenta tres elementos clave que todo investigador, planner, estratega de datos o diseñador estratégico necesita tener presente al momento de realizar la investigación.

1. Observar: entender de una forma general la fotografía del entorno, cultura y/o mercado al que se suscribe el proyecto
2. Mirar y escuchar: aplicar metodologías cuantitativas y cualitativas tradicionales para
3. Enganchar: interrelacionar toda la información a través de los motivadores de relacionamiento, el porqué y para qué se hace, piensa, siente y /o utiliza un producto o servicio.

Dentro de mi rol como formadora de estrategias, tener en cuenta estos tres elementos al momento de diseñar un plan de investigación es vital para saber no sólo qué buscar sino cómo comportarse ante la información. Por ello, en cada subsección daré un recorrido del objetivo que se espera en cada elemento, las técnicas empleadas y los resultados esperados de cada acción.

2.1.1 Observar: el arte de dibujar un escenario social.

Como primer paso ante la creación de una estrategia se busca que el planner logre sentar las bases del escenario a partir del cual se suscribe el proyecto de la marca, ya sea una campaña de posicionamiento, un nuevo lanzamiento o una actividad específica de marketing tradicional, BTL o digital.

Los escenarios se dividen en dos: el escenario de la marca y el escenario de las personas. El primero se entiende como contexto al que responde el proyecto en términos de negocio, categoría, competencia y estado de salud de la marca (entrando al mercado, creciendo, estable, decreciendo; competidor líder, competidor secundario, competidor nuevo en el mercado); este apartado necesita no sólo demostrar con una serie de factores cualitativos el escenario de la marca, sino a su vez resolver la pregunta central ¿Por qué tenemos este proyecto en nuestras manos?/¿Por qué nuestro cliente está requiriendo de dicha acción publicitaria/de marketing?

Para ello, las técnicas implementadas se enfocan en estudios previamente hechos:

1. Reportes de ventas.
2. Resultados de estudios cuantitativos y cualitativos de la marca: Brand Lift, Brand Tracking, Resultados de performance digitales actuales e históricos.
3. Reportes de comportamiento de industria (Reportes de Euromonitor, por mencionar un ejemplo).
4. Benchmarking cuantitativo y cualitativo: campañas-resultados, tipo de comunicación, resultados de negocio y nivel ventas.
5. Noticias respecto a la industria.
6. Noticias con respecto a factores socioeconómicos, tecnológicos, políticos.

De esta fotografía se espera tener un entendimiento claro, puntual y legible para todo lector del porqué se necesita el proyecto que tenemos sobre la mesa, la realidad que enfrenta o a la que se suscribe nuestro reto de negocio.

Como segundo escenario a observar está el de las personas, el cual responde a la cultura que se ha formado a partir y alrededor de ellas para colocarlas en la situación actual en la que se encuentran.

Con este planteamiento, es imprescindible definir el concepto de cultura para poder establecer los parámetros de lectura con la que entenderemos el valor histórico de las marcas y por ende, de la planeación estratégica como disciplina dentro de la publicidad.

Primero retomaremos el concepto de cultura que Clause Levi-Strauss construyó alrededor de la antropología y que ayuda a esclarecer la forma en que interpretaremos dicho término en el ejercicio publicitario.

“Llamamos cultura a todo conjunto etnográfico que, desde el punto de vista de la investigación, presenta, respecto a otras, diferencias significativas” (Claude Levi-Strauss, 1967, Antropología estructural).

Es importante entender que el mismo término se utiliza, según el autor, para poder crear asociaciones a los conjuntos de diferencias significativas cuyos límites logran coincidir aproximadamente.

Cuando hablamos de coincidencias culturales es importante entender que dicha visión de la cultura la acerca a un tema de significados, sin ellos, no habría interpretación de la realidad y por tanto, construcciones diferenciadas entre sociedades y culturas. Para ello, Clifford Geertz trabajó bajo el concepto de cultura entendido de la siguiente manera:

“El concepto de cultura que propugno y cuya utilidad procuran demostrar los ensayos que siguen esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal

inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura debe ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una creencia interpretativa en busca de significaciones.” (Paul Bohannan, Mark Glazer, 1993. Antropología. Lecturas).

Por lo tanto, podemos asumir que la Cultura es un conjunto de significados interpretados que definen y cohesionan a una sociedad en particular en un tiempo y espacio delimitados. Al entenderla de dicha manera, podemos entonces hacer la revisión histórica de la cultura de las marcas y las exigencias que la misma cultura de la sociedad occidental le demanda.

Miles Young en *Ogilvy On Advertising in the Digital Day*, antes de comenzar a desmenuzar el escenario digital actual, regresa a los orígenes publicitarios para dar un marco contextual certero. Este libro es una actualización del clásico de la publicidad *Ogilvy On Advertising* escrito por el mismo David Ogilvy publicado en 1983, quien en su momento no consideró a la cultura como parte del escenario publicitario ya que su visión se centraba más en los negocios y el marketing tradicional.

Por ello, en la actualización de la filosofía de una de la Agencias de Publicidad más reconocidas a nivel mundial, Young menciona que es a partir de los años 80 que los anunciantes comenzaron a poner el término cultura dentro de las conversaciones de marketing, el cual según la visión era algo que podía y debía ser apropiable para las marcas.

Las formas de encontrar la cultura y setearla como contexto de la investigación se puede buscar en tres escenarios:

1. Las calles: observar espacios de reunión, colonias, no lugares, eventos colectivos que ayuden a formar una imagen cultural de cómo se vive en dicho contexto.

2. Las tendencias culturales: analizar los patrones de comportamiento que han evolucionado y hoy rigen el *zeitgeist*¹⁵ de un espacio y tiempo delimitado.
3. Las noticias relacionadas al comportamiento de las personas es una geografía y tiempo determinado; generalmente se busca que sea de forma presente, aunque los comportamientos históricos también ayudan a establecer el escenario

Con esta fotografía se espera entender el escenario mental, emocional y de consumo en el que los consumidores de nuestra marca o producto, actuales o potenciales, existen y se ven influenciados por el mismo.

2.1.2 Mirar y escuchar: evaluar a las personas mediante metodologías cualitativas y cuantitativas.

Acercarse a los consumidores parece obvio, pero es el primer paso que se da por sentado cuando de estrategia se trata. Asumimos que los estudios de consumidor ya nos dieron la respuesta pero eso es lo que se observa en el paso uno.

El que no pregunta, no encuentra con quién está hablando. Es por ello que existen múltiples métodos de acercamiento hacia las personas que se pueden dividir en dos enfoques con diferentes técnicas.

1. Enfoque cuantitativo.

Estas metodologías son las más valoradas por los clientes y directivos actuales, ya que en los números no se deja espacio a la subjetividad; sin embargo, la creación de dichas estimaciones

¹⁵ Término alemán acuñado por el filósofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel que se utiliza para definir el “espíritu de la época”. Es la definición del clima cultural, intelectual, ético, filosófico y político general dentro del cual tienen lugar ciertos escritos y filosofías, junto con un ambiente general, moral, direcciones socioculturales y estados de ánimo asociados con una época. (Klauer T., 2016)

debe hacerse mediante un objetivo particular que responda a ¿qué queremos conocer de las personas?

- a. **Social Listening:** escucha de las conversaciones digitales de carácter público acerca de un tópico o tema en particular en un espacio-tiempo delimitado.
- b. **Social Intelligence:** extracción de conversaciones sociales en espacios especializados: grupos, foros, espacios de reseñas en lugares, marketplaces, sitios web con el fin de entender la opinión de usuarios, compradores que ya han estado en contacto con el consumo de la narrativa, producto, marca y/o categoría
- c. **Diseño de audiencias:** diseño de tipologías de usuarios a partir de comportamientos digitales compartidos, los cuales se extraen de bases de datos de Social Media o herramientas sindicadas (Audiense TGI, Comscore, Global Web Index)
- d. **Cuestionarios tradicionales y/o online:** preguntas montadas que a partir de un filtro cuantitativo entabla una conversación de preguntas estructuradas y generalmente de respuestas cerradas sobre un tema, narrativa, marca, producto y/o servicio.

Dichas metodologías nos ayudan a entender la representación de un posible customer persona. Sin embargo, en mis años como publicista comencé e sigo implementando dos tipos de análisis: el de volumen y el de valor.

Aplicando la misma teoría que se le da a ambos conceptos en el reporte de ventas, el volumen son las estadísticas que entran en un *Top 10* o lo que yo llamaría “comportamientos y patrones comunes”. Estos nos ayudan a entender el número de veces en que dicho interés, gusto, uso de plataforma, tema de conversación se ve representado pero no necesariamente nos revela el fondo o los porqués que guían hacia un *insight*. Este tipo de análisis es muy efectivo cuando se aplica a

las estrategias de medios, segmentaciones de campañas digitales y toma de decisiones en cuanto a contenidos por plataforma, temática y formato.

Con respecto al análisis de valor aquí aplica el pensamiento “En la escala de grises está la respuesta”. Esto implica revisar manualmente las estadísticas que conforman la parte media y leer de ellas si existe un patrón de comportamiento que en las generalidades no se logra observar. Este tipo de análisis lo que te da es sensibilidad sobre lo que esperan las personas, los gustos o intereses particulares y los comportamientos que se pueden relacionar a la doble lectura de los acercamientos cualitativos.

2. Enfoque cualitativo

Este enfoque es considerado como el que responde a la escuela tradicional, ya que es la forma primaria con la que el trabajo de un *planner* se ha construido a lo largo del tiempo. Consiste en acercamientos directos con los consumidores con el fin de obtener información de primera mano y mayor profundidad. Este enfoque resuelve los cómo y motivadores detrás de un consumo o comportamiento alrededor de un escenario, temática, marca, producto y/o servicio.

Si bien existen múltiples formas de acercamiento, abajo enlisto los que más se utilizan dentro de las agencias de publicidad de acuerdo a la experiencia recolectada en los últimos 10 años:

- a. **Sondeos:** acercamiento puntual con respecto a la opinión, percepción o uso de un producto en específico. Generalmente se implementan de 3-5 preguntas breves.
- b. **Entrevistas uno a uno:** cuestionario estructurado o semiestructurado que lleva una plática de 60 a 90 minutos de forma individual mediante una charla que busca indagar a través de un flujo de preguntas diseñadas con base en los objetivos que se quieren alcanzar.

- c. **Focus Group:** Sesiones colectivas moderadas mediante un cuestionario estructurado en conjunto con dinámicas de observación, diseño y colaboración que busca entender la opinión, percepción general sobre una temática, narrativa, marca, campaña, producto y/o servicio.
- d. **Etno Entrevistas:** entrevistas combinadas en una visita al escenario donde el target potencial desarrolla sus actividades relacionadas a la categoría y/o narrativa a explorar con el fin de complementar la charla con los hábitos de uso.

Mediante estas metodologías de investigación y la combinación de las mismas junto con enfoques cuantitativos que se definan dependiendo los objetivos de la marca, es posible obtener el tipo de relacionamiento que nuestros consumidores y audiencias potenciales tienen hacia la categoría, la marca y/o producto.

Este último es un factor con el que comencé a trabajar hace 3 años con mis equipos de planners jr. y planner sr. con el fin de entender el por qué un prototipo de persona se interesa en una categoría en particular, que se liga a las preguntas ¿Qué expectativas le resuelve? ¿Llega a solucionar sus necesidades? ¿Qué y cómo las soluciona?.

En el tercer y último tema a tocar en la fase de empatía veremos cómo toda la información cobra lógica y sentido mediante los mapas de empatía que permiten estructurar en un sólo campo visual los hallazgos y posibles insights detectados de cara al consumidor y al proyecto.

2.1.3 Enganchar: mapas de empatía y conexiones que nos dirigen a los hallazgos primarios.

La investigación social y de mercados se trata de lo que las personas son y no de lo que esperamos que las personas sean. Mark Pollard en su libro *La Estrategia son tus palabras* (consultada la versión en inglés *Strategy Is Your Words*) menciona que uno de los errores principales de un *planner* en formación es pensar primero cómo quiere solucionar la estrategia a partir de experiencias previas, suposiciones o acuerdos entre el estratega y el creativo para llegar más rápido a la solución.

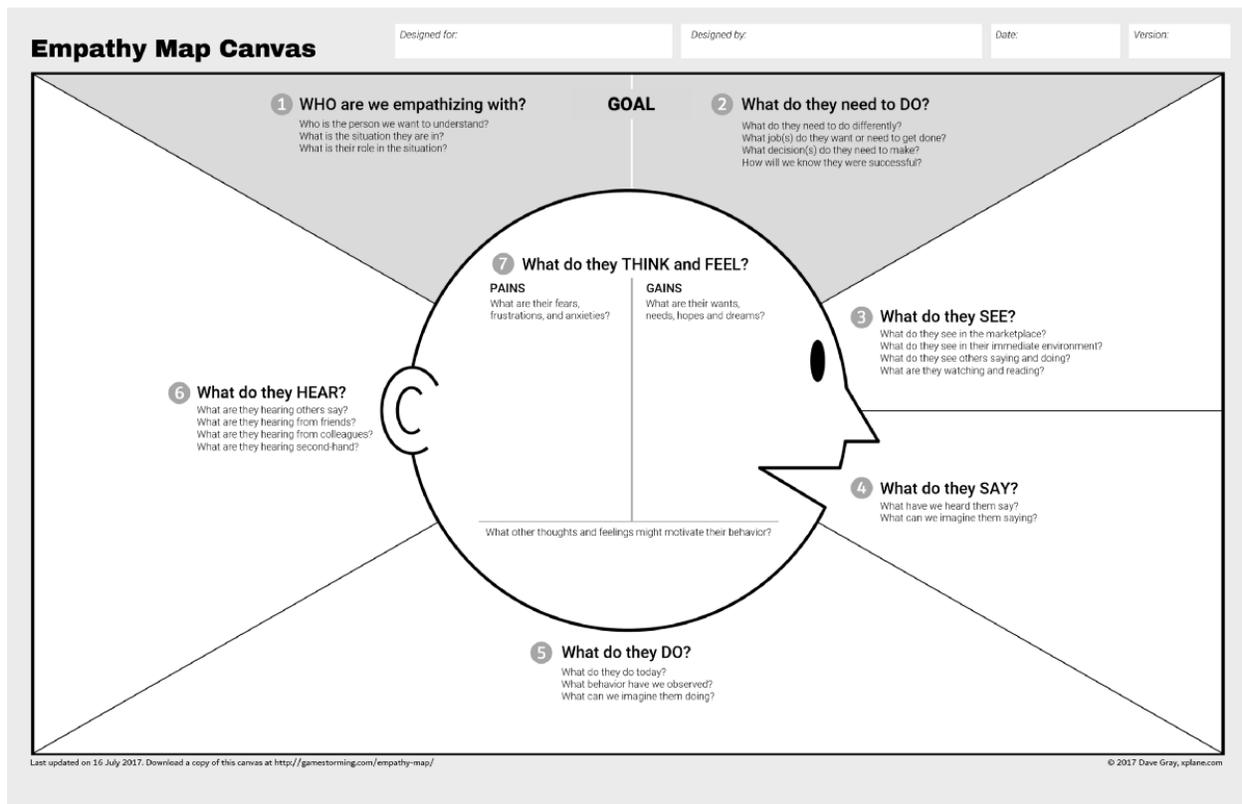
Esta acción conlleva a dos de los grandes errores que he detectado en mi carrera como estratega y formadora de profesionales de la disciplina:

1. **El *retroplanning*:** acción que consiste en justificar las ideas creativas previamente establecidas a través de datos, estudios e insights. Esta acción es una práctica común en las agencias que dan preferencia al quehacer creativo o en situaciones donde el tiempo apremia (como los pitches) y la resolución creativa se prioriza. Esta acción quita profesionalismo al trabajo de investigación, además de que desvaloriza el conocimiento y formación de un estratega.
2. **La *auto estrategia*:** consiste en hacer una investigación para comprobar el resultado estratégico en lugar de buscar la respuesta estratégica en las personas, su consumo, investigación, etc. Esta actividad está cimentada en el ego publicitario que puede formarse con el paso de los años al asumir que se conoce lo suficiente a una marca, mercado y/o consumidor, que lo único que hay que hacer es justificar.

Es importante dejar en claro ambos errores antes de pasar al mapeo de los mapas de empatía ya que son lo opuesto a lo que se busca en estrategias centradas en el humano a partir de lo que es y hace, antes de lo que queremos que sea y haga. Además, vale la pena aclarar que el escuchar de forma abierta y activa al consumidor no implica que la solución la dictan directamente ya que la información tiene que pasar por un proceso de pensamiento lateral, correlación con la tarea de marketing y toma de decisiones basadas en la realidad contextual del proyecto y la marca

Para poder construir procesos de empatía lo primero que se debe hacer es la observación; la cual no necesariamente se ciñe al paso uno de nuestras herramientas de investigación. Se trata de observar la información obtenida y poder agruparla, clasificarla y asignarle el valor y relevancia que tiene en nuestro proceso estratégico de investigación.

Es en este escenario cuando los mapas de empatía cobran relevancia. Los mapas de empatía son un canvas creado por Dave Gray, fundador de la consultora XPLANE, el cual es un modelo de pensamiento y visualización colaborativa que ayuda a visualizar en un sólo campo visual las necesidades, dolores y formas de vida de una persona alrededor de un contexto, situación o producto en particular. Basa su esencia en la observación participante, sociológica y antropológica de los consumidores para poder tener claridad de todo lo que acontece alrededor de ellos.



16

Si se observa la imagen, los mapas de empatía tienen 3 secciones importantes que dependen de distintos niveles de análisis estratégico:

1. **Información contextual:** información que ayuda a situar el proyecto, los objetivos y el tipo de preguntas o hipótesis a resolver mediante la investigación empática. Se encuentra en la parte superior del cuadrante; se compone de la sección ¿Con quién estamos empatizando? (*WHO are we empathizing with?*), Objetivo (*Goal*), Qué esperamos que hagan por/con la marca/producto (*What do they need to DO?*).

¹⁶ Mapa de Empatía diseñado por Strtaegyzer. Consultado en <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a> en enero del 2021.

2. **Información observada:** información obtenida a través de distintas metodologías de investigación que ayudan a condensar de lo observado qué es lo que un consumidor ve, escucha, hace y dice con respecto al escenario que se está evaluando; si bien esta es una sección descriptiva, se busca trazar los patrones en común detectados en diferentes consumidores analizados. Se encuentra en la sección periferia al rostro del consumidor; se compone de ¿Qué es lo que escuchan? (*What do they HEAR?*), ¿Qué es lo que hacen? (*What do they DO*), ¿Qué es lo que dicen? (*What do they SAY*) y ¿Qué es lo que ven? (*What do they SEE?*).

Para obtener una radiografía completa de esta sección, desde mi *expertise* siempre recomiendo la combinación de metodologías cualitativas con comportamientos digitales, *social intelligence* o etnografías para tener un mejor panorama de lo que nos dice la gente, de lo que consume y cómo se comporta orgánicamente ante una temática o escenario.

3. **Información interpretada:** conclusiones detectadas después de interrelacionar la información y los patrones detectados previamente; si bien existen profesionales que preguntan directamente esta sección a los consumidores, la respuesta otorgada llega a estar viciada por lo que el consumidor cree que quieres escuchar como investigador y no lo que realmente piensa, siente o adolece. Esta sección es la parte central que responde a la pregunta de ¿Qué es lo que piensan y sienten? (*What do they THINK and FEEL?*).

Una de las reglas básicas del diseño centrado en el usuario es crear sentido de la relación que tienen las personas con respecto a los productos. Las personas buscan que sus interacciones con

productos y servicios sean simples, intuitivos, disfrutables y, sobre todo, que tengan un rol y uso dentro de su día a día (Miles, 2009). Por ello, como planners es necesario simplificar en un campo visual toda la información obtenida durante investigaciones recientes y pasadas con el fin de poder 1. Entender la realidad del consumidor y 2. Encontrar las necesidades y verdades no resueltas que puedan aprovecharse en comunicación.

Es a partir de esta tercer sección donde se puede comenzar a trazar la ruta estratégica basada en *insights* detectados o hallazgos de comportamiento, de los cuales definiré la diferencia en la sección subsecuente, en la cual la toma de decisiones es el punto de inflexión donde se demuestra por primera vez el talento estratégico.

Capítulo 3. Definir: proceso de toma de decisiones

“Enmarcar el problema real es la única manera de crear la mejor solución”

Hasso Plattner

Por muchos años a los directores de estrategia nos ha tocado evangelizar dentro de las Agencias de Publicidad que la estrategia no es la investigación. No por sí sola en caso de malinterpretar que la estrategia no va acompañada de la adquisición de información y acercamiento a los consumidores con el fin de hacer descubrimientos con respecto a sus necesidades y así diseñar soluciones que hagan que su comportamiento beneficie a la marca, producto y/o comunicación.

El proceso de pensamiento estratégico inicia con el descubrimiento que responde a dos preguntas centrales ¿Por qué? Y ¿Para qué?, las cuales se irán resolviendo a lo largo de esta sección.

Durante la fase de definición, necesitamos encontrar 3 elementos centrales que pareciera que a estas alturas deberíamos tener resuelto pero en realidad lo único que hemos avanzado es en tener todo el contexto e información sobre lo que pasa, a quién le pasa y, sobre todo, lo que quiere, lo que necesita. En esta sección hablaremos de Los hallazgos, El problema y el *Insight*.

3.1 Los hallazgos: del dato a la realidad.

Los datos son la moneda de cambio del siglo XXI. En un reciente artículo publicado por esta autora en la revista Merca 2.0 hablaba de cómo la generación de información en volúmenes exacerbados y el acceso a herramientas y métodos de adquisición de los mismos ha vuelto cada vez más deseables las estrategias basadas en datos. Hoy ningún directivo con buenas bases estratégicas se atreve a tomar una decisión de manera arbitraria o desinformada (Kotler, 2003, Dirección de Mercadotecnia).

Pese a ello, es importante mencionar que la información no sólo se remite a un dato numérico, estadístico o cualitativo. La información proveniente de un buen proceso metodológico que busca recrear panoramas sobre los qué y cómo sucede la realidad del consumidor.

En el segundo capítulo hablamos de los mapas de empatía y la información que se suscribe en cada sección: lo que ve el consumidor es la comunicación de las marcas, lo que oye es lo que la marca le dice y lo que su contexto de influencia le transmite, lo que dice son todas las opiniones orgánicas y ayudadas en análisis de reseñas, *social listenings* y entrevistas/encuestas según sea la metodología elegida, y por último, lo que hace es la forma en la que usa y se relaciona con el producto. Todo los hallazgos detectados en la parte inicial como formas de consumo, percepciones, motivadores, realidades culturales, nos permiten llegar a conclusiones, las cuales al hacer un proceso lógico deductivo en una redacción estratégico creativa (el uso de las mismas palabras del lenguaje suscrito a la categoría ayudan con los juegos mentales y las asociaciones directas) ayudan al receptor de la estrategia a crear de forma fácil y sencilla las asociaciones propuestas.

El resumen de cada sección no es un hallazgo. Mucho del quehacer estratégico que se forma a lo largo de los años y con el cuál he crecido a los equipos de estrategia a mi cargo es evitar que lo que se menciona como “hallazgos”, “key takeaways” o “findings” en una presentación sea un compilado de todos los datos obtenidos o la repetición de lo mismo. El secreto está en que de la información visualizada se hagan las siguientes dos preguntas:

1. ¿Qué motivador provoca las situaciones presentadas?
2. ¿Cómo este motivador se relaciona con la categoría, territorio y/o realidad de la marca, producto y/o proyecto en cuestión?

La respuesta a las preguntas toman un proceso de asociación que se va haciendo una forma de pensamiento intuitivo con el tiempo y se entrena tanto en el campo como en la teoría. Por ejemplo, si se observa una campaña publicitaria y se realiza un análisis del discurso y de los fundamentos que llevaron a su toma de decisiones se podrán detectar una serie de hallazgos que llevan a tejer la idea estratégico creativa.

El caso que asentó el *slogan* de “Soy Totalmente Palacio” basa la estrechabilidad del concepto en una recolección de hallazgos sobre el comportamiento de las personas alrededor de la moda, el cual evoluciona después de 22 años de estar en el mercado, ya que los hallazgos siguen surgiendo sin tocar el insight central de la campaña, la irresistibilidad. De este último concepto nos adentraremos más adelante en su uso y definición actual.

La campaña creada en 1996 por Ana María Olabuenaga¹⁷, una de las creativas más reconocida de la industria, marcó una pauta sobre el uso de los insights y su aplicación estratégica a la comunicación. Como contexto, la tienda departamental Palacio de Hierro atravesaba por un declive durante los años 90s, al no tener una oferta atractiva para sus consumidoras ni un diferencial del comunicación. Ante ello, encontrar una nueva narrativa de marca era necesario.

Como consumidora y observadora social de los comportamientos humanos, Ana María logró rescatar una de las verdades humanas más comunes relacionadas a una mujer cuando compra: la irresistibilidad de unos buenos zapatos. Este detonador llevo a la creación de un slogan donde el estilo de vida que lleva el shopping se viviera todos los días “Soy Totalmente Palacio”. La misma autora describió la campaña en una entrevista en 2017 como “esa fascinación, acción, de

¹⁷ Publicista Mexicana creadora de múltiples campañas de renombre y fundadora de Olabuenaga Chemistry (la cual se fusionó con Leo Burnett México), actualmente se encuentra enfocada en la línea de investigación académica por medio del Doctorado de Comunicación por la Universidad Iberoamericana, además de que cada lunes publica su columna ‘Bala de terciopelo’ en el periódico Milenio.

lo que llamamos labor terapéutica, del shopping (...) que tenemos las mujeres de todos los estratos socioeconómicos” (Alto Nivel, 2017).

Por tanto, los hallazgos estratégicos surgen de la data, pero no son la misma. Dentro de su recorrido estratégico, Mark Pollard menciona que la data puede cuantificar la realidad pero no puede sentir, imaginar, intuir, entender, conocer, arriesgarse, pensar, crear, explorar, empujar, preguntarse, soñar e inventar soluciones a partir de la misma (Pollard, 2020, Strategy is your words), esta es la tarea central y razón de ser de los estrategas en el escenario publicitario.

3.2 El problema: el principio de la solución.

Cuando me estaba formando como estratega, uno de los mayores escenarios de formación era el curso de la APG en México (Account Planning Group por sus siglas en inglés), el cual era un plan de educación intensivo otorgado por los grandes directores de estrategia de este país. Una de las clases la otorgaba Ivan Santos, VP de Planning de Publicis México, quien en materia siempre iniciaba la charla con “El problema es el principio de la solución; sin embargo, el problema está en realmente encontrarlo”.

Muchos *briefs* de cliente y de agencia incluyen una sección de “El problema” o “El reto”, el cual usualmente está enfocado al problema de *marketing* (ventas o conocimiento de marca principalmente), sin embargo, el decir que el problema está en que no estamos vendiendo las mismas unidades de chocolate vs. El año anterior es sólo una parte del problema. Tenemos el problema del negocio pero no el problema del consumidor.

Mark Pollard dentro de su modelo de planeación estratégica contemporánea, utiliza al problema como su primer elemento para resolver una estrategia. El llama a esta sección ‘El Problema detrás del Problema’, al cual se llega una vez hecha la investigación y preguntarnos ‘¿Por qué?’ de la situación hasta encontrar una realidad que revela la verdad del comportamiento que está suscitando el problema de negocio.

Un ejemplo práctico ayudará a clarificar el proceso de pensamiento. LEGO Friends®, es una línea de producto de la marca LEGO® con la cual se busca llegar al segmento de niñas; sin embargo, pese a múltiples esfuerzos de lanzamiento en conjunto con la serie animada de Netflix, el producto no ha logrado penetrar en el imaginario de las niñas.

El problema que la marca presentaba como reto era que las niñas en México solamente se relacionan con las líneas de producto relacionadas a Las Princesas, dejando poco espacio para otras opciones de juego.

Partiendo de ese problema y después de haber hecho una metodología combinada de entrevistas, estudios de consumo digital de niñas, análisis de reseñas del producto y la competencia en tiendas en línea o *marketplaces* a través de procesamiento de lenguaje natural y emocionoramas (algoritmos que permiten detectar emociones por asociación al uso de palabras y la intención de la lengua), así como un *benchmarking* de comunicación de las marcas competencia pudimos llegar a las siguientes conclusiones que nos permiten diseccionar el problema detrás del problema:

Punto de partida: Las niñas no compran/juegan con LEGO Friends® porque sólo les gustan los juguetes con licencias de princesas.

- **Por qué #1:** Los juegos de armado y construcción están hechos para los niños; culturalmente, las niñas se relacionan con marcas de legado (Barbie) y nuevas propuestas de innovación (LOL Dolls).
- **Por qué #2:** LEGO Friends® está diseñado para el arquetipo de “niñas creadoras”; este arquetipo suele jugar con sets de armado y construcción **en solitario**.
- **Por qué #3:** En las niñas mexicanas, crear es la forma en que ellas construyen sus propias historias y **se relacionan con otras niñas**.
- **Por qué #4:** LEGO Friends® suele jugarse dentro de casa, en solitario, sin ningún atributo “toy on-the-go” que les permita a las niñas llevar sus sets cuando van a jugar con sus amigas.
- **Por qué #5 o también conocido como El Hallazgo del problema:** LEGO Friends® **no fue construido para jugar y compartir con otras jugadoras**.

Si observamos detenidamente el proceso de pensamiento que nos llevó a detectar el problema principal al que nos estábamos enfrentando, podemos darnos cuenta que cada porqué es un hallazgo de las distintas secciones que conforman tradicionalmente una estrategia: Contexto o cultura, competencia, compañía y consumidor con su comportamiento on, off y de consumo de la categoría. Llegar a dichos hallazgos requiere de un proceso de observación de la información diseccionada en la sección anterior, correlación con la marca y conexión con las necesidades del consumidor.

El problema es el hallazgo que ayuda al estratega a tener un punto de partida de cara a la solución y definir si el problema tiene que ver con cómo se percibe la marca, cómo se usa el producto, cómo no se usa el producto, cómo se comunica el producto, cómo no se comunica y, sobretodo, por qué tenemos el problema que el cliente menciona que tenemos. Generalmente la

respuesta se centra en alguna de estas variantes, o la combinación de las mismas que detonan la realidad a la que se suscribe la marca y por la cual se requiere de una solución de comunicación.

Resumiendo el concepto, el problema directo a resolver con la comunicación es una barrera, limitación mental o carencia del consumidor con respecto al producto, la marca o la categoría misma. Algo no resuelto que detona el comportamiento actual ante el mismo y que, al encontrarlo, nos ayuda a saber de fondo lo que tenemos y podemos resolver de cara al cliente, de cara al consumidor.

Es importante mencionar que la definición del problema tiene que hacerse de forma asertiva y resolutive de cara a las conclusiones de la investigación para que cuando este se presente al cliente genere aceptación de la realidad detectada con respecto a su marca. Además, el sustento del problema dará paso directo a que el *insight* sea mucho más sencillo de detectar y redactar.

Como *planners* y estrategas tenemos que enamorarnos del problema antes que de la posible solución (Design Futures Institute, 2018)

3.3 Insights: el concepto que todos usan pero cuesta trabajo definir y detectar.

Los *insights* son el trabajo central de los estrategas y su mayor problema cuando no los encuentran. Cuando por primera vez te encuentras con este concepto, los profesionales publicitarios y académicos lo definirán como “la verdad oculta detrás del consumidor” y se harán analogías de sobre la luz del refrigerador que ahí está siempre aunque no la puedas ver.

Para ello me gustaría retomar 3 definiciones de lo que es un *insight* para poder concluir en lo que és y cómo se puede llegar a encontrar. La primer definición la retomaremos del concepto

anglosajón raíz, complementando así con la definición de dos estrategias contemporáneas de mayor reconocimiento en la industria de la publicidad occidental:

1. De acuerdo con el Diccionario de Cambridge, un insight es la habilidad de tener una comprensión clara, profunda y, a veces, repentina de un problema o situación complicada.¹⁸
2. Julian Cole, estratega australiano creador de Planning Dirty Academy y actual asesor estratégico para grandes compañías y startups, describe en sus clases a los insights aquellas verdades que abren el camino para solucionar el problema; revela un nuevo camino para llegar a nuestro consumidor basado en la comprensión del problema y la marca; informa y provoca una reacción al concentrarse en las experiencias de los usuarios, principalmente en las experiencias emocionales.¹⁹
3. Mark Pollard, estratega australiano basado en Estados Unidos y fundador de Mighty Jungle, define al *insight* como la verdad no dicha que nos da nueva luz sobre el problema detectado (Mark Pollard, 2022, Strategy is your words)

Si como lectores observamos los patrones de las 3 definiciones, podemos encontrar 3 ejes centrales: el problema, el consumidor y su verdad. Del primero ya hemos construido un recorrido sobre los tipos de problemas y cómo diseccionarlos en un buen entendimiento del contexto al cual se enfrenta la marca; de los dos siguientes son conceptos simbióticos que dependen uno del otro para poder sostenerse como un hallazgo estratégico de alto valor y fácil resolución.

¹⁸ Traducido del inglés: (the ability to have) a clear, deep, and sometimes sudden understanding of a complicated problem or situation. Consultado en <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/insight> en agosto 2022.

¹⁹ Trascipción y traducción del original: Insights unlock the way around the problem. It reveals a new path to reach our consumer based on understanding of the problem and the brand. Inform and evoke a reaction. ,Julian Cole, What is a consumer insight?. Consultado en https://www.youtube.com/watch?v=kyZGNFbU1_A en agosto 2022.

La antropología del consumo, la *clusterización de comunidades*, es decir segmentar al consumidor en distintas tipologías, el diseño de audiencias e incluso la creación de los Buyer Persona por Alan Cooper publicados por primera vez en su libro *The Inmates Are Running the Asylum* en 1999, los cuales evolucionaron a los Customer Persona masificados por la escuela de marketing de Unilever, son el resultado de un retrato de cómo son, se comportan y qué necesidades existen en el día a día de las personas. Para llegar a ello, primero se necesita de dos pasos previos: la investigación de mercados y la investigación de comportamiento.

De acuerdo con Phillip Kotler, la investigación de mercados se define como:

“la planeación, recopilación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones en las estrategias de *marketing* de las organizaciones”. (Kotler, 1996, Dirección de Mercadotecnia)

Es una serie de metodologías que vinculan a las marcas, los clientes, al consumidor y/o público objetivo a través de la información homologada e interpretada con el fin de identificar y definir las oportunidades y debilidades con respecto a la marca y el desempeño de las acciones de *marketing* que se realizan en un periodo de tiempo determinado; a su vez, estos resultados permiten evaluar, ajustar y diseñar las decisiones de mercadeo consecuentes con el fin de mantener un monitoreo del comportamiento del mercado y las acciones de los consumidores como resultado de los impactos de *marketing* y comunicación.

Este proceso tiene enfoques cualitativos (sesiones de grupo, entrevistas uno a uno, entrevistas a profundidad, sondeos express, etnografías, etno entrevistas) y cuantitativos (encuestas, paneles online/onlive, sondeos estadísticos, social listenings, tendencias del mercado digital en cuanto a búsquedas, deseo y consumo); este último enfoque vio un crecimiento en demanda desde el auge

de la era digital donde el dogma americano de “si no lo mides, no lo puedes gestionar”²⁰ cobró relevancia entre los equipos de *marketing*, operaciones y tomadores de decisiones de alto nivel.

Con ello, la creación y crecimiento acelerado de herramientas que nos permitieran conocer a ese consumidor hoy suscrito en un escenario digital comenzó a debilitar la importancia del conocimiento social, individual y motivacional de las personas, prefiriendo las representaciones estadísticas y comunales que una herramienta como Facebook Insights o Global Web Index²¹. Desde mi perspectiva y como estratega en formación durante la era digital, estos acercamientos se convierten en una gran fuente de entendimiento sobre los consumos y personificaciones a nivel macro, pero necesitan ser complementadas con un entendimiento más empático de las personas, sociedades y culturas donde una marca busca establecer una relación.

Dentro del proceso de diseño estratégico la construcción de un proceso de empatía, ha sido vital en el éxito de los negocios de este siglo, pensando que las necesidades sobre las que se cimienta el negocio son realidades de las personas y no suposiciones ni deseos de lo que la compañía desearía que fuera la realidad. Harvard Business Review asegura que el construir empatía en una organización centrada en los usuarios empodera a los empleados a observar el comportamiento y sacar conclusiones sobre lo que la gente quiere y necesita, las cuales son tremendamente difíciles de expresar en lenguaje cuantitativo, por lo que usar un lenguaje emocional (deseos, aspiraciones, compromisos, experiencias) para describir la relación de los usuarios con el producto asegura una mayor resonancia emocional de la propuesta de valor, la utilidad y los RTBs que el producto necesita cumplir (HBR, 2016).

²⁰ Traducido de la frase original “If you don’t measure, you can manage it” atribuida a Peter Drucker, gurú de negocios austriaco y escritor de más de 45 libros de negocios entre 1932 y 2005.

²¹ Herramienta digital que a través de paneles trimestrales ayuda a sus clientes a diseñar las audiencias deseadas a partir de intereses cruzados y correlacionados.

Así, la investigación cualitativa reclama su lugar desde el crecimiento de la disciplina de User Experience Research (UXR), la cual utiliza las mismas metodologías de las ciencias sociales para entender el comportamiento de las personas (Behavioral Research) y así, poder completar el escenario donde se busca encontrar la verdad del consumidor.

Recordemos que en el capítulo anterior hablamos de los mapas de empatía y cómo en la parte medular teníamos una sección de información interpretada que responde a las preguntas ¿Qué es lo que piensan y sienten las personas?. Muchas veces estas preguntas no se realizan de forma directa 1. Por tiempo o 2. Por evitar un sesgo en la respuesta del consumidor (las personas responden generalmente lo que queremos oír cuando de entender su relación con algo se trata); dichas respuestas se obtienen de la observación participante durante los procesos de investigación aplicando teorías de la psicología y la economía del comportamiento para detectar los motivadores detrás de una relación.

Para simplificar dicho proceso, en mis años de experiencia como estratega diseñé una guía de pensamiento que a partir de los resultados obtenidos y clusterizados en un mapa de empatía se puede llegar a una verdad o *insight* de forma lógica y deductiva. Dicha guía de pensamiento funciona de la siguiente manera:

EL JOURNEY DE UN INSIGHT



22

El *journey* de un *insight* requiere de 3 elementos clave para poder llegar a la verdad con la que buscamos conectar con las personas a través de la comunicación; un acción (hallazgo), un impulso (motivador) y un razonamiento contextualizado de su situación (justificación); los primeros dos parten de una acción táctica, implícita, visible ante los ojos del planner mediante el proceso de investigación, la justificación y el insight nacen de la interpretación del estratega a partir de converger todos los elementos explorados.

La información funcional se detecta durante el proceso de investigación y es de fácil obtención, naturalmente las personas la comparten durante sus conversaciones, acciones y huellas digitales

²² El Journey de un Insight. Guía de pensamiento para llegar a un *insight*.

que dejan a raíz de su paso por un escenario digital. Todas ellas son parte del registro de los mapas de empatía, se seleccionan aquellos hallazgos que tengan mayor relevancia para el proyecto que se está trabajando, pero sobre todo para el problema detectado que se busca resolver.



23

En cuanto a los motivadores estos pueden ser de carácter físico (hambre, frío, antojo, movimiento, salud), personal (crecimiento, personalidad), económico (estilo de vida, necesidades de supervivencia, recompensas, gasto por ocasiones particulares/especiales), social (estilo de vida, grupos sociales con los que se identifica) político (posturas, partidos políticos) y cultural (usos, costumbres y tradiciones a la región, zona o país a la que la persona se suscribe). Entender el nivel de análisis que requiere la estrategia en cuestión dependerá de dos factores: los

²³ El Journey de un Insight. Guía de pensamiento para llegar a un *insight* creada por la autora.

requerimientos del cliente/proyecto a partir de la información con la que ya se cuenta o no y el problema detectado en la primera fase estratégica.

Con respecto a la información emocional es resultado del análisis e interpretación a posteriori de la información donde se detectan las razones emocionales que llevan a un grupo de personas a actuar de cierta manera; responden a preguntas como ¿qué esperan obtener que hoy no tienen? ¿por qué buscan resolverlo mediante una marca u otra? ¿Qué tipo de relación tienen con la categoría?.

Esta última pregunta, en mis últimos 3 años como manager de equipos de estrategia la fragmentado en dos:

- 1. ¿Qué relación tiene este perfil de consumidores con la categoría?** Esta pregunta se responde con toda la información 1:1 que podemos obtener de las personas cuando entendemos porqué compran cierto tipo de producto, marca o servicio, que rol tienen en su compra y en su uso, qué satisfacciones personales y sociales responde dicha categoría.
- 2. ¿Qué relación tiene con la marca?** Esta exploración está relacionada directamente a la marca (ya sea producto, servicio, solución tecnológica, proceso de compra o de adquisición), la cual nos permite entender el rol que jugamos en este escenario, el territorio donde las personas nos ubican o colocan a partir de la relación previa que han tenido con la marca mediante estímulos de comunicación, experiencia de compra, uso y consumo.

Una vez resueltos los primeros tres pasos se puede llegar a conclusiones asertivas que permiten develar el insight del consumidor. Su redacción ha variado a lo largo del tiempo y se ha

distorsionado en el campo de aplicación, sin embargo, su escritura siempre debe de contar con 3 aspectos:

- Escrito en primera o tercera persona; esta última facilita la redacción de la verdad detectada ya que muchas veces cuando se escribe en primera persona, el planner suele caer en la trampa de escribir desde lo que asume que las personas quieren en un lenguaje que no se acerca a la manera de hablar, ser, pensar de ese segmento en particular.
- No más de una línea y media de redacción
- Redactar la tensión detectada, no la solución que quisiéramos resolver con la comunicación.

Continuemos con el ejemplo de LEGO Friends®; dentro de todo el análisis de cómo las niñas y las madres se relacionaban con la categoría de muñecas y sets de juego, entendimos que el motivador detrás de ello era “proyectarse” y “compartir”, la cual se traducía como: *Las niñas quieren crear sus grupos de amigas y escoger el escenario donde puedan expresarse como son.* Esta verdad hacía resumen de cómo las consumidoras potenciales tenían una expectativa de los juguetes y el contenido que les ayudará a mostrar esta esencia de su etapa de vida.

Uno de los errores más comunes dentro de los *insights* es asumir el comportamiento de los consumidores actuales y potenciales desde el deber ser según la óptica del producto, servicio o categoría. Las personas actúan con base en su realidad y la autopercepción que tienen de sí mismos y sus necesidades; estas últimas si bien muchas veces surgen a raíz de los estímulos de mercadeo y publicidad, al final parten de una realidad humana, cotidiana y, de acuerdo a la evolución de la publicidad en la era digital, el sentido utilitario y de instantaneidad con la que se pueda satisfacer la necesidad misma.

El problema y el *insight* son el punto de partida que permite al planner obtener una fotografía clara de la realidad que puede ser resuelta o retomada para fines de la campaña de publicidad y el diseño de mensajes que respondan tanto al objetivo del negocio como de las personas mismas.

Capítulo 4. Idear: diseño estratégico del pensamiento

“Ideas sin ejecuciones son solo un delirio”

Robin Sharma

Idear es pensar en posibles soluciones, alternativas sobre las direcciones que pueden guiar las decisiones de las marcas. Durante los capítulos anteriores visualizamos todo el proceso de investigación, análisis y detección de hallazgos, verdades del contexto, categoría y el consumidor al cual queremos dirigir nuestra comunicación; toda esta información recabada proviene de la observación e indagación de las realidades donde se suscribe el producto o servicio a comunicar, sin embargo, no son la solución estratégica.

La etapa de ideación donde el engranaje de pensamiento comienza a conjuntar los patrones detectados para diseñar múltiples soluciones que ayuden a la toma de decisión sobre aquella que resulte la más viable para las necesidades del proyecto, entendiendo que el planteamiento del problema y los objetivos a alcanzar resurgen en este paso del proceso estratégico. Es también un proceso de generación de ideas de una forma rápida; ideas grandes, atrevidas, factibles, imposibles. Idear es un proceso que requiere de creatividad y un pensamiento optimista para crear y demostrarles a otros la factibilidad de tu idea sin duda al cuestionamiento.

La gran pregunta que surge en este proceso es ¿Cómo diferenciar una buena idea de una idea mediocre? Y la respuesta está en los capítulos anteriores. En el quehacer estratégico, una buena idea no está suscrita solo al contexto o al contenido de la misma, sino a la habilidad que tiene de ser validada en el sentido que sea ejecutable y que tenga la capacidad de marcar una diferencia

para la marca y/o el negocio con respecto a los objetivos planteados por el negocio. (Van der Pijl, Lokitz, Kay Salomon, 2016, Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation).

La etapa de ideación requiere de un proceso mental donde se planteen todos los escenarios posibles, dejar fluir a la mente para la creación de escenarios factibles y distintivos. No obstante, para poder hacer una correcta ejecución de los procesos del planner, primero es importante esclarecer los matices de estrategia vs. investigación para hacer que la formación de un planner tenga claridad de las expectativas de su trabajo.

4.1 La marca y su ventaja competitiva

Existe una gran diferencia entre un producto o servicio y una marca. El primero es un objeto o acción tangible que se utiliza en algún momento de nuestra vida, mientras que la segunda es una idea construida a partir de discursos y percepciones creadas.

Las marcas ocupan un espacio mental en nuestra cabeza y su definición no se suscribe a un sólo autor, sino que, desde mis años de estudio y experiencia, se complementa desde distintas ópticas. En este documento retomaremos cuatro definiciones completas que transitan desde la definición más tradicional hasta aquellas que han evolucionado el quehacer publicitario:

1. Siguiendo la definición de AMA (American Marketing Association por sus siglas en inglés), una marca es “Un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra

característica que identifique el bien o servicio de un vendedor como distinto de los de otros vendedores. El término legal para la marca es marca registrada. Una marca puede identificar un artículo, una familia de artículos o todos los artículos de ese vendedor. Si se usa para la empresa como un todo, el término preferido es "nombre comercial".²⁴

2. Otra definición que suma al entendimiento de una marca es la de David Ogilvy en su libro homónimo *Ogilvy On Advertising*, el cual la entiende como “La suma intangible de los atributos de un producto: su nombre, empaque y precio, su historia, su reputación y la forma en que se anuncia” (Ogilvy, 1985, *Ogilvy in Advertising*).²⁵
3. De acuerdo con Seth Godín “Una marca es el conjunto de expectativas, recuerdos, historias y relaciones que, en conjunto, dan cuenta de la decisión de un consumidor de elegir un producto o servicio sobre otro. Si el consumidor (ya sea una empresa, un comprador, un votante o un donante) no paga una prima, hace una selección o difunde la palabra, entonces no existe valor de marca para ese consumidor.” (Seth Godin, 2018, *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*).
4. Por último, Mark Pollard define a una marca como “Una marca es cómo vemos algo que podríamos probar diferente de otra cosa, que compramos pues no solo vemos el producto

²⁴ Traducido al español; contenido original “A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller’s goods or service as distinct from those of other sellers. The legal term for a brand is trademark. A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller. If used for the firm as a whole, the preferred term is trade name”. Contenido original consultado en la American Marketing Association en <https://www.ama.org/> el 17 de enero del 2022.

²⁵ Traducido al español; contenido original The intangible sum of a product’s attributes: its name, packaging, and price, its history, its reputation, and the way it’s advertised”.

en sí, sino que también buscamos algo sobre nosotros mismos en el producto”²⁶ (Pollard, 2020, Strategy is your words). Esta última definición la retomaremos durante el proceso de ideación de una ruta estratégica.

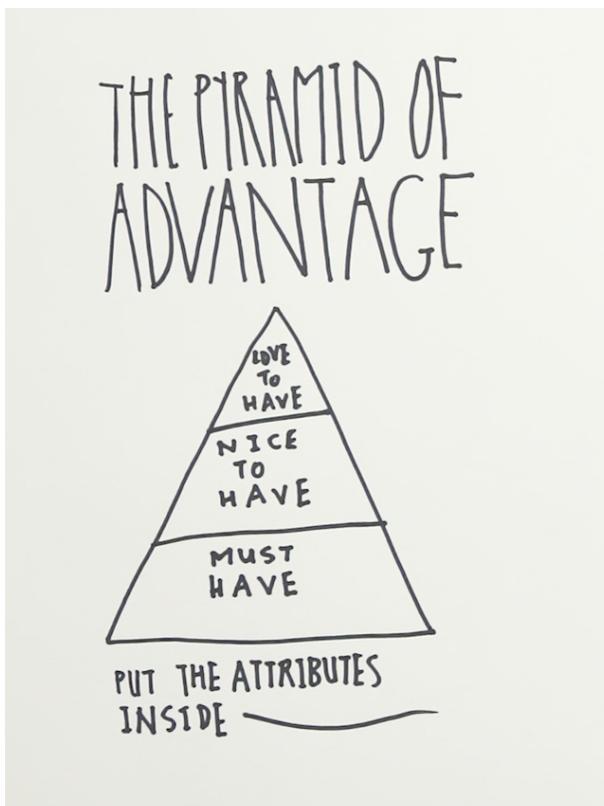
Adicional y para fines del entrenamiento de un estratégico planner, Leo Burnett define a un símbolo de marca como “ todo aquello que deje una huella (o imagen) mental de la identidad de la marca”. Todo aquello que se atañe o se cree con fines de identificación y diferenciación pertenece al concepto de marca; esta aseveración cobra relevancia ya que mucho del rol de la estrategia de marca es la creación de dichas asociaciones mentales entre los productos y servicios con sus consumidores actuales y potenciales.

Entonces podemos resumir que para establecer una marca lo principal es la identificación, la creación simbólica de sus asociaciones que se suscriban en el contexto y espíritu de la época con el fin de ofrecer, de acuerdo con la construcción actual de las marcas, una experiencia que al aportar valor, busque ganarse ese espacio mental el cual todas las marcas buscan, quieren o, incluso, carecen.

Dentro del análisis estratégico, es importante hacer un cuadro comparativo sobre los elementos actuales de la marca (aquellos suscritos al producto o que ya se han logrado construir a lo largo del tiempo) vs. los elementos deseados o a construir a futuro. Este análisis es esencial ya que a partir de este entendimiento, es posible comenzar a discernir entre lo que es común de la categoría y lo que puede ser distintivo en términos de narrativa estratégica de marca.

²⁶ Traducido al español; contenido original “A brand is how we see something we could try as different than something else we could buy where we don't just see the product itself-we also look for something about ourselves in the product.”.

La Ventaja Competitiva o Propuesta Única de Valor (USP) se puede definir como aquello que es distintivo y motivante acerca del producto en la mente de nuestras audiencias o consumidores potenciales (Pollard, 2020, Strategy is your words). Para encontrarlo, una vez hecha la comparación presentada, Mark Pollard propone La Pirámide de Ventajas que se visualiza de la siguiente forma:



27

Este modelo es una forma sencilla de poder evaluar los Reasons To Believe (RTB por sus siglas en Inglés) de la marca entendiendo de donde provienen o pueden provenir los atributos de la

²⁷ Pollard, Mark (2020). *Strategy is your words*. Nueva York Mighty Jungle.

marca. Para ello, las definiciones de cada clúster son importantes para el planner que se inicia en estos procesos de ideación:

1. Los *have-to-have attributes* o atributos imprescindibles son las características mínimas necesarias que un producto o servicio debe tener para que las personas consideren comprarlo. Por ejemplo, un celular necesita pantalla o botones, centro de carga, cargador, bocinas para poder ser considerado un producto de la categoría a la que se suscribe.
2. Los *like-to-have/nice-to-have* o atributos deseables son aquellos que un producto o servicio tiene que no son factores decisivos ni imprescindibles pero provocan un agrado y deseo interno por parte de las personas. Pollard los define como provocadores de entusiasmos silenciosos, aquello que se vuelve un deseo frugal que fácilmente puede ser olvidado o reemplazado por otro.
3. Los *love-to-have* o atributos que amaríamos tener son cosas que tiene un producto o servicio que lo hace deseable, distintivo y por el que vale la pena invertir el dinero. Muchas veces se puede confundir con objetos de deseo pero en realidad son atributos de deseo (Pollard, 2020).

Estos tipos de atributos nos ayudan a dimensionar que tanto la marca con la que estamos trabajando es similar a otras que existen en el mercado de los consumidores o en realidad hay una propuesta de valor diferenciada desde el producto.

Ahora, es muy común que las marcas no tengan una ventaja competitiva tangible o a simple vista distintiva, por lo que el trabajo del planner después de hacer una evaluación de sus atributos es entender desde el problema del proyecto y el insight de consumidor, cuál podría ser esa ventaja que desmarque a la marca del resto de los competidores.

En mis años como manager de estrategia, le explicaba a mis planners que la ventaja muchas veces está anclada a una promesa que es viable cumplir. Todos tenemos ventajas vs. otros, al igual que las marcas, sin embargo, la capacidad de sostener dicha distintividad a lo largo del tiempo y materializarla en algo tangible, usable o efectivo para las personas es lo que logra establecer una conexión de verdad.

La ventaja competitiva es aquello que somos y podemos prometer como marca de cara a la tensión del consumidor encontrada durante la etapa de Definición. Es importante aclarar que si creamos una ventaja sin estar necesariamente anclada a una verdad/tensión/necesidad del consumidor actual o futura, es muy probable que el discurso de la marca pierda vigencia o desgaste el mensaje de forma más pronta; por ello, los procesos que concluyen en las etapas anteriores son vitales para poder entender la ventaja competitiva de la marca.

Una fórmula sencilla para poder redactar la ventaja competitiva de la marca que he usado a lo largo de los últimos 5 años es la siguiente:

Yo (marca)

que soy/tengo (beneficio del producto)

puedo ser/dar/ofrecer (ventaja competitiva).

Siguiendo el ejemplo de Lego Friends®, recordemos que el challenge real de la marca era que el producto en sí mismo no estaba diseñado para construir conexiones entre las niñas y el insight era que ‘las niñas quieren crear sus grupos de amigas y escoger el escenario donde puedan expresarse como son’. Con estos dos hallazgos estratégicos y haciendo una disección de los atributos de la marca, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Have-to-have attributes: sets de juego de construcción, uso a partir de 5 años, diferentes escenarios y colores.

Like-to-have attributes: personajes icónicos a través de la serie de televisión, diferentes expresiones de personalidad, representatividad en los personajes en color de cabello y piel.

Love-to-have attributes: Conectar a las niñas con su entorno (deseado pero inexistente).

A partir de esta visualización, fue mucho más sencillo poder construir la ventaja competitiva para el proyecto de LEGO Friends®, el cuál quedó de la siguiente forma:

LEGO Friends® es una marca de sets de construcción que fue diseñada para ofrecer a las niñas la posibilidad de construir infinidad de escenarios y amigas que expresen lo que son y quieren ser.

Así, de forma concluyente, se redefinió el rol de la marca al entender cómo desde el producto mismo se podía construir una narrativa de marca diferente que lograra responder a una realidad de las consumidoras actuales y potenciales. Además, esta ventaja competitiva hacía mucho más simple la manera de en que la marca podía construir sus mensajes de comunicación y redirigir su estrategia principalmente en los canales digitales.

4.2 Por qué la investigación no es estrategia y otras deficiencias del planner

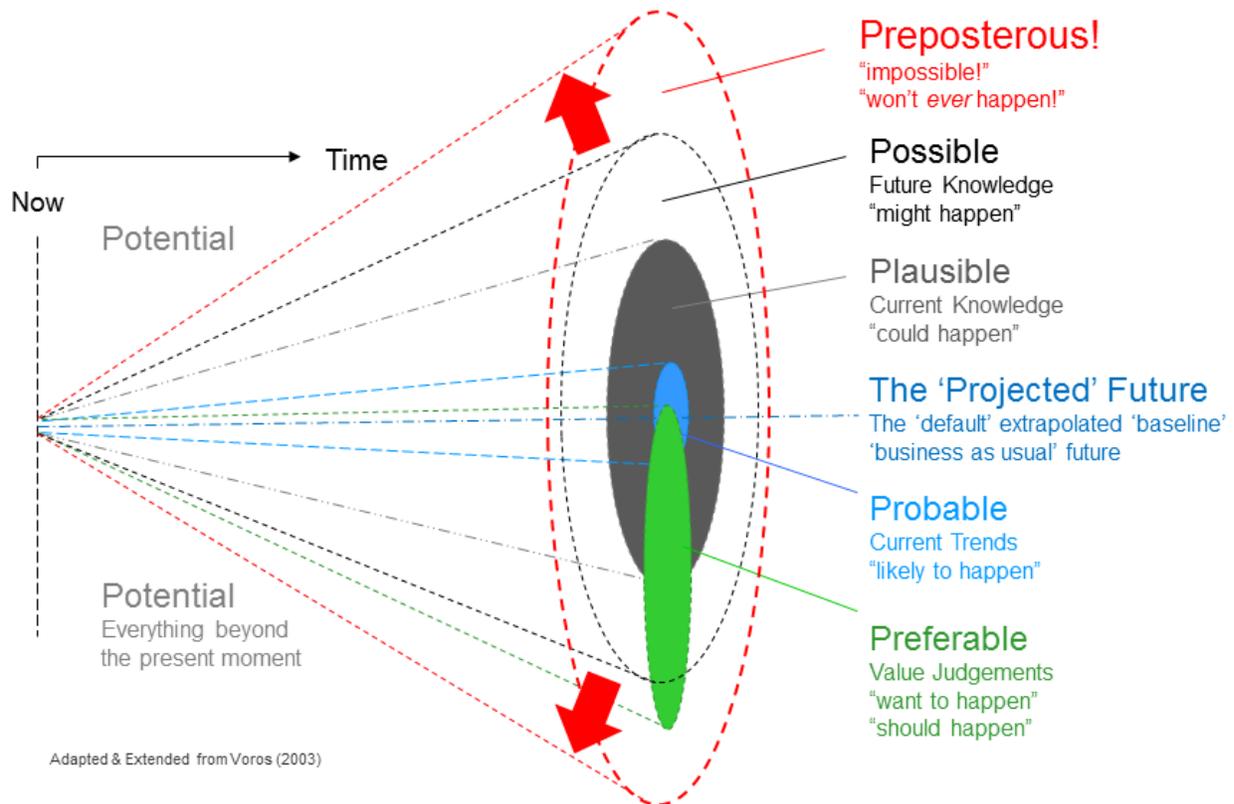
De acuerdo con el proceso de *Design Thinking* de Stanford, la razón por la que un proyecto estratégico necesita de un proceso de ideación es que al crear transitamos de la identificación de problemas al diseño de posibles soluciones para los usuarios. Idear es una oportunidad de combinar todo el entendimiento previo que se tiene del contexto del problema y las personas para las cuales estás diseñando una solución con el uso de la imaginación para conceptualizar la solución. Es la etapa donde se trata de impulsar la gama más amplia posible de ideas entre las que puede seleccionar, no simplemente encontrar la mejor solución única.

Si bien afirmaba que el problema es el principio de la solución, como *planners* es necesario hacer que esa solución tenga sentido. Las necesidades e interacciones de las personas con sus realidad son complejas en el plano consciente e inconsciente, por lo que necesitan que las marcas, productos y servicios ayuden a que estas relaciones sean simples, placenteras, intuitivas, cercanas y, sobre todo, coherentes.

En mis últimos años en las agencias de publicidad en México, uno de los retos diarios a los que más se enfrentan los equipos de planeación estratégica era la coherencia. Clientes, creativos y *project managers* saltando a conclusiones y suposiciones con el fin de resolver de forma pronta los proyectos que se tenían sobre mesa, diseñando soluciones a problemas inexistentes, con *insights* no reales, con soluciones cargadas de prejuicios, teniendo como consecuencia la generación de proyectos, contenidos y soluciones de comunicación que no tienen el impacto esperado en los objetivos de la marca.

Por ello, pensar que la investigación ya es la respuesta es un error que se salta el principio básico de los estrategas: el diseño de posibles escenarios y la toma de decisiones a partir de dichas realidades. Si bien los tiempos de los estrategas se han visto acortados ya que hoy la investigación a través de herramientas digitales para saltar a conclusiones tácticas, la necesidad de dedicar tiempo a la solución radica en el entendimiento de las ventajas que la marca puede cumplir hacia los consumidores.

Teniendo en cuenta que la investigación no es propiamente la estrategia, la gran pregunta es ¿Cómo llegar a ella?. Los procesos de formación de los *strategic planners* en México suelen ser muy empíricos y dependen de las corrientes de pensamiento que caracterizan a las agencias a las que se suscriben o marcas para las que han trabajado. Por ello, en mis años como formadora de planners, me di a la tarea de sumar otros procesos de pensamiento y metodologías que puedan ayudar a clarificar lo que se tiene que hacer en este paso del proceso.



28

Por ello, tomando prestada la metodología de diseño de futuros de Hancock y Bezold publicada por primera vez en 1994 que retoma las bases de sus antecesores y los simplifica como se puede ver en la imagen anterior.

El análisis de futuros retoma 6 nomenclaturas, sin embargo son 4 sobre las cuales se pueden evaluar las ideas o posibles soluciones que predigan el escenario que tendrá como resultado los objetivos deseados (por la marca o la compañía):

²⁸ Cono de Futuros por Joseph Voros. Consultado en <https://thevoroscope.com/2017/02/24/the-futures-cone-use-and-history/> en enero 2023.

1. **Posible:** Futuros que son posibles pero actualmente no se tiene la data suficiente para poderlos comprobar; son esos escenarios que incluso transgreden o evolucionan las leyes del comportamiento actual de las cosas.
2. **Plausible:** Futuros posibles que por el comportamiento de las causas actuales tienen una buena probabilidad que suceda, siempre y cuando se suscriban a los datos que hoy se observan de forma estructural.
3. **Probable:** Futuros que nos gustaría que pasaran basados en las tendencias, modas de comportamiento y consumo actuales.
4. **Preferible:** Futuros que nos gustaría que pasaran basados en el comportamiento estructural, reglas y orden actual de la realidad²⁹.

Las clasificaciones de futuros previas nos dan un norte de cómo podemos abordar las soluciones desde el quehacer publicitario. Antes de poder hacer el paralelismo entre el Diseño de Futuros y la Estrategia Publicitaria de Marca, es importante declarar que ninguno de ellos es mejor que el otro en un sentido jerárquico (como aparecen en el cono de futuros), sino que su elección dependerá del resultado que proyectan cada uno de ellos.

Hecha dicha aclaración, la interpretación de los futuros escenarios propuestos por los *planners* dependerá no solo de la definición mencionada, sino de el enfoque que la marca y los objetivos de la misma busquen obtener.

²⁹ Definiciones basadas en el entendimiento propuesto por Hancock and Bezold en 1994 basados en una taxonomía previa realizada por Herschel en 1978. Consulta en: <https://thevoroscope.com/publications/foresight-primer/> el día 16 de agosto del 2022

Los escenarios *probables y preferibles* son recomendados para estrategias de corto plazo. Los preferibles se entienden como aquellos escenarios donde la marca ha construido en el pasado y se sabe que tienen un buen performance usando la misma fórmula; este tipo de escenarios son utilizados por marcas que llamaremos “*tradicionales*” o “*product-centric*”, ya que basan sus estrategias de comunicación en la funcionalidad tangible y visible del producto. Uno de los buenos ejemplos de este tipos de estrategias son de los productos de Grupo Bimbo o toda marca de FMCG³⁰ que basa sus mensajes en las funciones y performance del producto.

Por otro lado, usar los escenarios probables si bien no se basan en el comportamiento comprobado de la marca a trabajar, si utilizan el comportamiento de otras marcas en tendencia como inspiración; además, se utilizan las modas dentro de *marketing* y tendencias culturales para probar otros acercamientos de la comunicación a sus consumidores. El mejor ejemplo de este último es cuando las tendencias de marketing digital comienzan a ser replicadas por las marcas con el fin de buscar una efectividad similar; tal es el caso de Metaverso, que actualmente algunas marcas han empezado a utilizar y el contagio por pertenecer a la nueva narrativa de comunicación y consumo es parte de las conversaciones actuales de las estrategias digitales.

Los escenarios *plausibles y posibles* son recomendados para estrategias a largo plazo. Los escenarios plausibles son aquellos que experimentan con nuevas rutas de comunicación basados en data tendencial o comportamientos de marketing pronosticados pero que aún no han sido probados por otras marcas; estos escenarios responden a insights culturales y de consumidor, pero no necesariamente a un escenario de marketing comprobado por otras marcas. Uno de los mejores ejemplo está en la segmentación basada en momentos de vida que se basa en la teoría de

³⁰ FMCG: abreviatura de Fast Moving Consumer Goods, en español productos de consumo masivo.

audiencias fluidas propuesta por TikTok y retomada por Ipsos en su estudio Connect LATAM que invita a las marcas a repensar la forma en la que quieren llegar a sus audiencias, basándose en hitos de vida vs. intereses compartidos o declarados.

Por último, los escenarios posibles quizá sean los más difíciles de comprobar de cara a los *stakeholders* que vayan a aprobarlas. Estos escenarios se basan en una posible interpretación de cómo una marca podría comunicarse o presentarse ante un mercado o audiencia pero no necesariamente se suscribe a un comportamiento o mensaje comprobado. Muchos de estos escenarios se basan en conversaciones sociales, movimientos culturales y evolución del *zeitgeist*³¹ en el que la marca se suscribe.

Si bien estas definiciones hoy parecieran demasiado académicas para el trabajo publicitario del planner, son de vital importancia al momento de diseñar una propuesta estratégica de comunicación para una marca, ya que no sólo requiere de un entendimiento de oportunidades detectadas a lo largo del proceso de Empatía y Definición, sino que su elección está mediada en gran medida por tres factores que he considerado a lo largo de mi carrera para poder hacer una elección de escenarios que eventualmente se convertirá en una recomendación estratégica:

- 1) **La historia y trayectoria de la marca en términos de comunicación;** es decir, los patrones previamente construidos y capitalizados por la marca en sus estrategias anteriores y los resultados de las mismas.

³¹ Término alemán acuñado por el filósofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel que se utiliza para definir el “espíritu de la época”. Es la definición del clima cultural, intelectual, ético, filosófico y político general dentro del cual tienen lugar ciertos escritos y filosofías, junto con un ambiente general, moral, direcciones socioculturales y estados de ánimo asociados con una época. (Klauer T., 2016)

2) **Los objetivos actuales de la marca o el proyecto al que se suscribe el trabajo estratégico**; es decir, los resultados finales que se esperan obtener a nivel marcario y no solamente a nivel funnel de comunicación. Estos objetivos los clasifica Rachel Lawes en 14 tipologías

- a) Creación y lanzamiento de nuevas marcas.
- b) Reposicionamiento de marcas.
- c) Comunicar los resultados de las fusiones de marcas, productos y/o compañías.
- d) Rejuvenecer marcas antiguas.
- e) Hacer que la comunicación y/o acciones de *marketing* sean más claras y motivadoras.
- f) Hacer que las marcas, productos y servicios parezcan premium.
- g) Comunicar 'valor' y 'economía ', o *valor por tu dinero*.
- h) Identificar tendencias emergentes en categorías de productos y en el comportamiento del consumidor.
- i) Encontrar nuevas formas de involucrar a los compradores en la tienda y en los accesorios, comercializando y diseñando tiendas y plataformas minoristas.
- j) Dar a las marcas locales un alcance más global y ayudar a las marcas globales a dirigirse a las audiencias locales.
- k) Alinear productos y marcas con las necesidades de los consumidores de segmentos, datos demográficos y cohortes específicos, como los Millennials y la Generación Z.

- l) Comercialización dirigida a grupos sociales como hombres, mujeres y niños, así como a grupos de intereses especiales que emergen de las políticas de identidad.
 - m) Generar ideas creativas para estimular la innovación y la publicidad.
 - n) Identificar y elaborar historias de marca convincentes y relevantes. (Rachel Lawes, 2020, Using Semiotics in Marketing. How to achieve consumer insight for brand growth and profits).
- 3) **El presupuesto para la campaña o proyecto.** Este punto generalmente es olvidado por los planners con la justificación de que una buena idea (estratégica y/o creativa) va a conseguir el presupuesto y, si bien es cierto, del 100% de veces que lo he intentado en mis 10 años de experiencia, puedo asegurar que sólo el 10-15% de las veces se logró implementar una estrategia o proyecto fuera de presupuesto.

Un presupuesto de campaña incluye el monto asignado a la campaña dividido de la siguiente manera:

- % de presupuesto para producción (incluyendo pago de regalías si la campaña lo requiere)
- % de presupuesto para medios
- % de presupuesto para influencers y/o KOL (líderes de opinión por sus siglas en inglés)

Los planner son los guardianes de las marcas y del negocio en gran medida, por lo que entender que las planeaciones anuales muchas veces limitan la capacidad de reconfigurar

las estrategias de comunicación es importante para saber cuándo y cómo proponer algo fuera de *brief* o de presupuesto.

Entendiendo los puntos que enmarcan el contexto del proyecto y los tipos de escenarios donde se puede construir una recomendación estratégica, el siguiente paso es crucial para cerrar el proceso estratégico de manera óptima, coherente y efectiva: la definición de la ruta estratégica.

4.3 La ruta del éxito: definiendo escenarios estratégicos.

Las rutas estratégicas están cargadas de decisiones. Para poder llegar a dichas decisiones, es importante discutir a las personas (Mark Pollard, 2020, Strategy is your words) y las realidades a las que se suscriben, sus deseos pero sobre todo sus carencias. Lo que no tienen ahora y necesitan o lo que no tienen y desean son parte decisiva de las historias estratégicas que quisiéramos contar de nuestra marca.

Seth Godin afirma que la gente no compra productos y servicios, sino relaciones, historias y magia. Las personas compran la idea de un momento o estilo de vida, una personalidad que buscan adoptar a través de las marcas que incluyen en su vida y les ayuda a proyectar esos deseos conscientes e inconscientes (Seth Godin, 2018, This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See).

Por ello, una ruta estratégica es la línea de salida para la creación de la historia de marca. Este concepto responde a la pregunta ¿qué debemos hacer? o ¿hacia dónde debemos ir como marca?;

la respuesta se da a partir de los tres puntos anteriores: problema, *insight* y ventaja competitiva. Estos conceptos son la santa trinidad de la estrategia de marca que resuelve el dilema de hacer una estrategia por intuición o aprendizaje previo vs. hacer una estrategia basada en el entendimiento.

Antes de adentrarse en como el planner resuelve la estrategia de marca, es importante definir lo que es una estrategia en el sentido más completo de cara a los negocios. Para ello, retomaré dos autores que marcaron la evolución de mi carrera de pensar sólo en estrategia de marca como un rol meramente publicitario a estrategia como un concepto de negocios que se aplica a diferentes formas de darle vida y solución.

El primero es Richar Rumelt, quien en su libro *Good Strategy, Bad Strategy* afirma que “el corazón de una buena estrategia es la comprensión del poder oculto de una situación”. Esta definición es importante porque empieza a hablar no de la suma de las partes (investigación como estrategia) sino de los porqués de dicho hallazgo y comportamiento. Mucho de este proceso requiere de algo que llamamos sesiones de peloteo estratégico, la cual consiste en preguntarnos constantemente los significados detrás de la información obtenida.

Rumelt también afirma que “ El centro del trabajo de estrategia es siempre el mismo: descubrir los factores críticos en una situación para diseñar una forma de coordinar y enfocar las acciones para hacer frente a esos factores”³².

³² Traducido al español, contenido original “ The core of strategy work is always the same: discovering the critical factors in a situation and designing a way of coordinating and focusing actions to deal with those factors”. Rumelt, Richard. *Good Strategy/Bad Strategy*. Editorial Currency, USA 2011. Página 2.

Esto aplicado al trabajo del *planner* es importante de entender y remarcar, porque la dinámica de la estrategia es justo el descubrimiento para la toma de decisión hacia dónde direccionar la comunicación.

Dentro de la misma publicación, Rumelt enumera nueve características que enmarcan el concepto de “Una buena estrategia”. Estos elementos son un punto de partida para transformar el quehacer del planner de un proceso de formatos a un proceso de pensamiento. Los puntos que caracterizan a una buena estrategia son:

1. Es pragmática. No es una cátedra intelectual en una presentación de Powerpoint. Es la ruta hacia un plan de acción que funcionará; es la demostración de la inteligencia puesta en acción.
2. Es lo que no haces. David Packard, Presidente de HP, insinuó que el sacrificio era esencial para la salud de una empresa cuando dijo que “más empresas mueren por comer en exceso que por inanición”. Es decir, una buena estrategia es la repetición es buena pero agota, quitándole sorpresa y distintividad a las acciones de comunicación.
3. Piensa a la inversa o utiliza lo que Eduard de Bono definió como Pensamiento Lateral; es trabajar con lo que las personas quieren o esperan que hagas de forma distinta.
4. Es específica. Si bien parte de conocimientos generales, lo genérico es el principal enemigo de una buena estrategia. tiene una agudeza que atraviesa el desorden.

5. Es simple de explicar. Tiene que tener la capacidad de ser contada en una hoja, en menos de un minuto, ser una instrucción clara de hacia donde ir sin olvidar que hay todo un histórico detrás que lo sustenta. Es utilizar la técnica de *elevator pitch*³³ en su máxima expresión.
6. Da una nueva perspectiva. Ese *aha-moment* no tiene que venir en forma de una idea bellamente construida, sino simplemente una forma diferente de ver una situación. En lugar de tratar de definir qué es una idea, debemos dedicar nuestro tiempo a buscar nuevas perspectivas e investigar diferentes puntos de vista.
7. Hace las preguntas correctas. Interrogar el problema como se mencionó en el capítulo anterior hará que la estrategia se vuelva más clara.
8. Dirige las tácticas. Como escribió Sun Tzu, “la táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota”. La mayoría de los problemas son multifacéticos, por lo que las tácticas deben poder enfrentar cada parte del problema a resolver.

³³ Un elevator pitch describe e introduce una idea, producto, proyecto o servicio. Debe ser breve, rápido y eficiente, similar a un viaje en ascensor en lugar de subir escaleras. Por lo general, se utilizan para aprovechar oportunidades como conseguir un trabajo, oportunidades de ventas, asociaciones comerciales, asegurar inversiones, etc. El objetivo del pitch es captar el interés de la audiencia para que quiera saber más sobre la idea presentada. Ayuda a expandir la red profesional de uno y ahorra tiempo y energía gastados en transmitir las ideas. Los lanzamientos atraen la atención y ayudan a retener o ganar más dinero en la empresa. Consultado en <https://www.wallstreetmojo.com/elevator-pitch/#h-elevator-pitch-meaning> el 17 de enero 2022.

9. Significa acción. Es importante no caer en la trampa de pensar que el resultado de la estrategia es un resumen creativo o una Keynote. Estos son procesos, no resultados. Al final del día, el resultado de la estrategia es un cambio de comportamiento sobre las acciones de marketing y comunicación. (Richard Rumelt, 2011, Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters).

Si bien estos nueve puntos son esenciales para la creación y evaluación de la calidad de una estrategia planteada, es importante mencionar que no todos deberían de cumplirse a la perfección. El lograr la mayoría en un planteamiento estratégico ayuda no sólo a transmitirla de mejor manera sino que logra persuadir a las audiencias que darán su punto de vista y aprobación, tal es el caso de los equipos internos (creativos y cuentas) como equipos externos (clientes y agencias partners).

Ahora bien, mi punto número 10 sería que sin decisiones no hay estrategia. Henry Mintzberg describe la estrategia como "un patrón en un flujo de decisiones". Es el momento donde poder discernir entre lo que suma y lo que complementa es crucial para no perder el norte del proyecto y, sobre todo, dar una guía clara a los equipos creativos y de *marketing* de hacia donde direccionar los mensajes, puntos de contacto y narrativa de la marca.

Tomar una decisión estratégica se basa en los hallazgos obtenidos durante el proceso de investigación y en todos los estímulos externos que tenga el planteamiento del proyecto, es la suma de un todo pero también la simplificación misma de la dirección. Una forma sencilla de

entender esta decisión es respondiendo a la pregunta De todo lo que hoy ya sabemos ¿hacia dónde tendría que ir la marca y qué tendría que hacer para lograrlo?.

Muchas veces la dirección estratégica es similar al rol que va a tener la marca durante todo el proceso de comunicación, es la razón de ser del mensaje, la manera de cómo se debería comportar la marca ante dicho escenario planteado durante el análisis estratégico.

Cerrando con el ejemplo de LEGO Friends®, después de todos los puntos concluyentes mencionados en los capítulos anteriores, la gran pregunta era resolver cómo llevar a la marca a un grado de relevancia donde el producto mismo dificultaba la narrativa actual de la marca. Para ello, después de una sesión de ideación estratégica, llegué a la conclusión que la marca debería crear un ecosistema digital en el que LEGO Friends® ayude a las niñas a conectarse con otras niñas y crear sus propios grupos donde ellas lo quieran hacer. Simple, directa, con una tarea clara o rol que se resumía en mostrar la magia de crear más amigos con los que puedas expresar quien eres.

Esta ruta estratégica no era un común denominador de la categoría de bloques de construcción, por lo que retomar las bondades de juego de las niñas y ponerlas a favor de la experiencia a construir de la marca no sólo creó una nueva narrativa sino que el diseño creativo de la comunicación tuvo nuevas rutas a explorar en términos de mensajes, códigos y situaciones a crear en el ecosistema de la campaña.

Llegado hasta este punto, el planner habrá resuelto la ecuación planteada del brief. Sin embargo, este sólo es 60% del trabajo estratégico, el otro 40% depende de cómo se arme y venda la idea; exploraré este enfoque en el siguiente capítulo para poder concluir el proceso estratégico en un prototipado efectivo, con los canvas o frameworks que ayuden a cualquier estrategia a plantear de mejor manera sus descubrimientos y síntesis definida.

Capítulo 5. Prototipar: diseño estratégico de la presentación

“La persona más poderosa del mundo es el Narrador de Historias”

Steve Jobs

El proceso de prototipado es regresar a un modo de iteración en donde la idea cobra vida múltiples veces con el fin de quedar con un entregable mínimo viable para comenzar su ejecución. Es la generación iterativa de artefactos destinados a responder preguntas que lo acercan a su solución final.

Esta fase está diseñada para construir sobre el pensamiento y los hallazgos recopilados durante las fases previas. La universidad de Stanford define las siguientes razones y justificación sobre el valor de la fase de prototipado:

1. Sirve para idear y resolver problemas.
2. Sirve para comunicar. Si una imagen vale más que mil palabras, un prototipo vale más que mil imágenes.
3. Es utilizado para iniciar una conversación tangible sobre el proyecto. Un prototipo es una oportunidad para tener otra discusión dirigida con un usuario potencial, *stakeholders* y equipos internos cruciales para el desarrollo del proyecto.
4. Sirve también para fallar rápido y barato. Comprometer la menor cantidad de recursos posible para cada idea significa menos tiempo y dinero invertidos por adelantado. En el caso de la planeación estratégica el recurso más valioso es el tiempo que lo abordaremos más tarde.

5. Ayuda a testear las posibilidades y alcance del proyecto; además, sigue habiendo espacio para la generación de más ideas estratégicas que resuenen en el trabajo creativo y de desarrollo sin que a su vez lo comprometan.
6. Por último, ayuda a gestionar y dimensionar de manera temprana las posibilidades del proyecto, entender las variables y la narrativa que el proyecto puede tomar.

Las razones de la fase son clave para entender que el proceso de diseño de una estrategia de comunicación no tiene que ser lineal, individual y de construcción en solitario. También uno de los puntos distintivos de los procesos de innovación ya que no necesita que el producto final esté operando al 100% para poder hacer un lanzamiento. Lo mismo sucede con la publicidad y la agilidad con la que hoy se demanda una respuesta de comunicación que sea asertiva, creativa pero sobre todo estratégica.

Durante este capítulo, exploraremos tres momentos clave en la construcción de la presentación de la estrategia creativa, divididos en tres momentos que se entretajan durante todo el proceso de un equipo de trabajo dentro de la agencia creativa: diseño de la narrativa estratégica, brief creativo y venta de la idea estratégica o, como lo he nombrado desde hace un par de años, en Storyselling que cierra el proceso estratégico.

5.1 Diseño de la narrativa estratégica

El primer momento de definición de la estrategia comienza cuando las piezas se empiezan a articular en un sólo discurso coherente y con sentido. Las narrativas estratégicas son conceptos utilizados en el mundo de los negocios para definir quién eres y sobre qué te construyes como

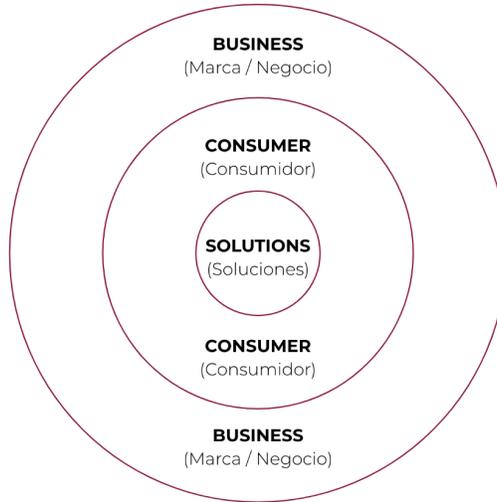
compañía, define dónde has estado, dónde estás actualmente y hacia dónde deberías de ir de acuerdo a las expectativas que se tiene sobre el negocio.

Lo mismo sucede con el proceso de una estrategia ya sea tan simple como la campaña de 14 de febrero para una marca de paletas como una campaña de posicionamiento de una nueva compañía de tecnología. Ambos escenarios, con sus matices y grados de complejidad, requieren de entender de dónde se está y hacia dónde se va, con una revisión del pasado de la marca según sea necesario.

La narrativa estratégica tiene como objetivo poder definir en un espacio limitado la estrategia creativa de la marca. Julian Cole en su academia Strategy Finishing School define este proceso como la estrategia de nido (Nested Strategy) que es la redacción que resume los puntos clave de la estrategia. El nombre proviene de la descripción misma que él hace, definiéndola como una estrategia en la que, dentro del objetivo y el problema del negocio, se encuentra el objetivo y el problema del consumidor, y dentro del consumidor se encuentra la idea/solución (Julian Cole, S/A, Planning Dirty Academy Webinars).

STRATEGY ON A PAGE

Planning Dirty - Julian Cole



34

STRATEGY ON A PAGE

Planning Dirty - Julian Cole

Brand Name (business problem)

Nombre de la Marca (problema de negocio)

Problem is (consumer + problem)

El problema es (consumidor + su problema o tensión)

However (insight)

Sin embargo (verdad del consumidor)

We need to (solution)

Por ello necesitamos (solución)

So that (consumer goal)

Para así (objetivo del consumidor)

Helping to (business goal)

Logrando (objetivo de negocio)

35

³⁴ Julian Cole, S/A, Planning Dirty Academy Webinars

³⁵ *idem.*

Este esquema ayuda a que en un sólo discurso se pueda traducir en una sola hoja o en una conservación de elevador. La complejidad de una estrategia está en su simpleza. Mark Pollard menciona en su libro *Strategy Is Your Words* que una de las bondades del trabajo de los planners es hacer uso de las palabras para informar, persuadir y vender las ideas que guiarán el proceso de creación de la comunicación (Mark Pollard, 2020, *Strategy is your words*). Las palabras para los planners son el medio.

Por ello, la simpleza de la estrategia de nido es que contiene mucho de lo que un estratega necesita para la primera y última parte del desarrollo estratégico. Agilidad es una de las palabras más sobrevaloradas actualmente en la industria ya que los tiempos de trabajo y desarrollo se han acortado a lo largo de los años; uno de los equipos más impactados es el departamento de planeación estratégica al tener que compartir muchas veces el tiempo con los departamentos de analítica de datos e investigación, por lo que los puntos de revisión con los equipos creativos cada vez requieren de mayor premura.

El ejercicio de contar la estrategia en una simple historia que parte de los retos de la marca y el negocio para contener las verdades del consumidor son un punto clave para facilitar la comunicación de la estrategia de comunicación. Una de las conversaciones en mis años recientes como manager de equipos de estrategia era acerca del tiempo que se le invertía al proceso de estrategia, recomendando un 30-50-20 en términos de porcentajes, que se entienden de la siguiente manera:

- **30% del tiempo para investigar:** el tiempo que se le dedica a la fase 1 de empatía. Toda investigación cualitativa, cuantitativa, documental y empírica se involucra en este apartado de tiempo.

- **50% del tiempo para analizar y pensar:** el tiempo que se le dedica a la fase 2-3. Definir e idear son los pasos vitales para evolucionar un proceso de investigación a un proceso estratégico; conectar los puntos, llegar a conclusiones y tomar una decisión de hacia dónde llevar a la marca requiere no sólo de un tiempo frente a la pantalla, la hoja en blanco, el slide que vamos a llenar para la presentación a cliente, sino de momentos en donde visualizas a la marca en distintos posibles escenarios (o futuros como se revisó en el capítulo anterior) con el fin de tomar la decisión más acertada para el proyecto.

- **20% del tiempo para diseñar la presentación:** el tiempo que se le dedica a la fase 4. Este proceso requiere de una entrega pronta (un one pager descriptivo como la estrategia de nido propuesta por Julian Cole) y una entrega completa de la dirección de la estrategia (el brief creativo), ambos son complementarios, sin embargo uno define la historia de la estrategia en un párrafo y el otro clarifica lo que debe contener toda la estrategia creativa en respuesta a la ruta definida por el equipo de planning.

Esta distribución de tiempo ayuda al proceso de prototipado del planner, ya que la creación del documento final será más fácil de realizar si se tiene en cuenta el espacio destinado dentro del proceso y los modelos de pensamiento que hagan más sencillo la transmisión del conocimiento.

Retomando la Estrategia de Nido, esta es una forma simple de resumir todo el proceso estratégico a los equipos creativos y de cuentas/servicio al cliente, ya que en una sólo frase se da la dirección que debe de seguir todo el proceso de desarrollo de la idea creativa.

Siguiendo con el ejemplo de LEGO Friends®, el ejercicio de simplificación de la estrategia se presentó de la siguiente manera:

PROBLEMA DE LA MARCA:

Para LEGO Friends® quien pese a llevar muchos años en el mercado, no ha logrado generar una conexión con las niñas en latinoamérica.

CONSUMIDOR + PROBLEMA:

Estas niñas están en una edad en donde empiezan a crear sus grupos de confianza donde puedan mostrarse como son y mantener sus primeras relaciones; para ellas, todo lo que no sea compartible, no tiene relevancia en su vida, como LEGO Friends que es percibido como un juguete de juego solitario y en casa solamente,

INSIGHT:

Sin embargo, las niñas buscan en todos sus juguetes plataformas adicionales donde puedan ir creando su personalidad para poder enseñarselas a otros, entre más visible sea, más conectadas se mantienen.

SOLUCIÓN:

Por ello, LEGO Friends se convierte en ese espacio en donde la mezcla de personajes, colores y escenarios ayuda a las niñas a crear sus mundos y conectarse con otras niñas que busquen lo mismo, ya sea en su localidad o en otras fronteras que hablan el mismo lenguaje.

OBJETIVO DEL CONSUMIDOR:

Para que las niñas encuentren en nuestros juguetes más posibilidades de que otros vean su proceso de creación (personalidad, momentos de juego, hábitos y gustos)

OBJETIVO DEL NEGOCIO:

Con todo lo anterior, la marca podrá incrementar la penetración +5% en el mercado latinoamericano, siendo los canales digitales el principal punto de conexión e innovación para la marca.

Con esta facilidad de articular la narrativa estratégica es que el equipo creativo y de ideación puede tener claridad de lo que el cliente pide y necesita, el hallazgo central de la investigación, el insight al que se va anclar la campaña y el rol de la marca en todos los mensajes de comunicación.

En la tercera subsección de este capítulo veremos cómo el uso del lenguaje es vital para no sólo entregar una narrativa estratégica coherente y basada en evidencia (el proceso de empatía y definición), sino que también logra que las palabras conecten con la historia de la marca, la inspiración creativa del mensaje y el territorio donde se construirá toda la comunicación futura de dicho proyecto.

5.2 Brief Creativo

El nacimiento de la planeación estratégica está ligado a la especialización del conocimiento y la transformación de la información en hallazgos de valor, conocidos dentro de la industria como los *insights* que derivan en la creación de mensajes de comunicación.

Durante los años 60, además del departamento creativo y de servicio a cliente, existían dos áreas integradas dentro de una agencia de publicidad: el departamento de Medios y el departamento de Marketing. El primero era el encargado de generar los planes de implementación, negociaciones con medios y despliegue de todas las piezas de comunicación diseñados para cada una de las campañas; hoy este rol lo siguen ejerciendo de forma independiente en las agencias o centrales de medios, aunque cada vez más se integra un departamento similar dentro de las agencias de publicidad ya que esta industria tiende a ser cíclica.

En cuanto al departamento de *Marketing*, este se encargaba de entender y mantener conversaciones del negocio de sus clientes con el fin de tomar decisiones comerciales del mismo. Ambos, si bien cumplían una función importante, sus tareas quedaban relegadas en entregas tácticas que muchas veces carecían de ese valor y diferenciación que el mercado exigía (Stephen King, 2011, Master Class in Brand Planning: The Timeless Works).

Stephen King menciona en su libro “A Master Class in Brand Planning” que existieron dos realidades que empujaron a la creación del departamento de “Account Planning”³⁶ como lo conocemos actualmente:

³⁶ Account Planning es el primer nombre que recibió lo que hoy conocemos como Departamento de Planning ya que su origen surgió de los departamentos de cuentas que comenzaron a realizar estrategias de marca para poder encontrar la diferenciación de cada campaña basadas en la información y hallazgos que los departamento de Research proveían en su momento.

“ La necesidad de crear un departamento que reemplazara al departamento de Marketing (y a su vez retoma parte de las funciones de los planes de medios que proveía el departamento de Medios) se vió en ese momento provocada por dos factores: Estos son:

- *El incremento de los skills³⁷ de marketing de los clientes hacía redundante el trabajo del departamento de marketing dentro de las agencias.*
- *El incremento de la disponibilidad de información y mejora de los métodos de planeación -por ejemplo, el T-Plan³⁸- que hacía deseable para alguien del departamento de cuentas (account group) que quisiera especializarse en la planeación publicitaria”.*

(Stephen King, 2011, Master Class in Brand Planning: The Timeless Works).

Ante esta realidad, la profesionalización de una disciplina llamada publicidad comenzaba a sentar las bases de los roles necesarios e innecesarios dentro de una agencia de publicidad tradicional como se conocía en ese entonces, en conjunto con la creación de modelos de pensamiento que estructuraran y visibilizar en modelos sencillos la información y conocimiento que se requería para accionar la comunicación. Tal es el caso del T-Plan, primer modelo del Brief Creativo que se conoce dentro de la industria publicitaria (Stephen King, 2011, Master Class in Brand Planning: The Timeless Works).

El *Target Plan* o mejor conocido como T-Plan fue uno de los primeros modelos estratégicos acuñado en 1964 por la agencia J.W. Thomson (actualmente Wunderman Thompson), el cual combinaba investigación de mercado e insights de consumidor con el fin de desarrollar comunicación más creativa y efectiva. El modelo responde a 8 preguntas básicas :

³⁷ Skills: habilidad de hacer una actividad o trabajo bien, especialmente porque has generado práctica en ello. Diccionario de Cambridge online, consultado en mayo de 2021.

³⁸ Para ver documento original revisar Anexo 1

1. ¿Cuál es la oportunidad y/o problema que la publicidad busca resolver?

(What is the opportunity and/or problem which the advertising must address? en su idioma original)

2. ¿Cuál es el rol de la publicidad?

(What is the role in advertising? en su idioma original)

3. ¿A quién le vamos a hablar?

(Who are we talking to? en su idioma original)?

4. ¿Cuál es la respuesta clave que esperamos obtener a partir de nuestra publicidad?

(What is the key response we want from the advertising? en su idioma original)

5. ¿Qué beneficios o atributos nos pueden ayudar a obtener dicha respuesta?

(What information/attributes might help produce this response? en su idioma original)

6. ¿Qué aspecto de la personalidad de la marca nuestra publicidad debería manifestar?

(What aspect of the brand personality should the advertising express? en su idioma original)

7. ¿Existe alguna consideración de media?

(Are there any media considerations? en su idioma original)

8. Esta información adicional podría ser de valor...

(*This could be helpful...* en su idioma original)

Este fue el primer *One Pager*³⁹ registrado como documentos originales del departamento de *Account Planning* que comenzaba a construirse. Si se observa la construcción de las preguntas, el T-Plan recupera elementos tanto de *marketing* como de comunicación que en su conjunto definen, aunque de forma no explícita, la ruta estratégica que la marca y/o compañía puede tomar con respecto a la comunicación. Es importante señalar que este modelo y sus 8 preguntas hoy son la base de los *Briefs* creativos y *Briefs* de Medios con los que se trabaja en cualquier Agencia de Publicidad o Agencia de Comunicación Digital que tenga una estructura sólida de *Planning*.

El contenido de los *Briefs* creativos actualmente siguen teniendo la misma base, sin embargo hay dos entregables que surgen de ello: una presentación de estrategia y una hoja de *Brief*; ambos son distintos pero a su vez complementarios.

Antes de hacer un recorrido por ambos documentos, es importante aclarar la relevancia, así como las consideraciones de tener modelos estructurales (o bien conocidos en el *slang publicitario* como *frameworks* por su nombre en inglés) dentro del trabajo del *planner*.

Su importancia es a su vez su talón de aquiles, tener modelos de pensamiento donde se redacten los hallazgos y resultados conclusivos de un proceso de investigación y de pensamiento estratégico ayuda al *planner* a tener una vía de comunicación homologada y simplificada para los receptores del trabajo estratégico, sin embargo, a lo largo de mis años como manager de departamentos de planeación estratégica, me he percatado que muchas veces los modelos crean estrategias flojas (*lazy planning* por su concepto en inglés), es decir, que el *planner* se dedica a

³⁹ One Pager: Discurso breve escrito en una sola hora para mostrar una idea para su empresa. Es un documento simple y breve que brinda una descripción general de alto nivel de un producto, servicio o negocio. Es una versión moderna de un folleto. Diccionario de Cambridge online, consultado en septiembre de 2021.

llenar cajas del formato y no a entender las primeras 3 fases del proceso de planeación estratégica para poder dar una solución con sustento.

Los formatos clarifican pero a su vez olvidan la profundidad de pensamiento si no se tiene en cuenta los fundamentos de la narrativa estratégica y, sobre todo, los puntos de prueba que sustentan los argumentos. El cuestionamiento de la validez de la estrategia es muy común por parte de los equipos creativos, por ello, la simplificación no significa falta de análisis, investigación y profundidad.

Aclarado este punto, hablaremos primero de la presentación estratégica y de cómo trabajar con ideas. Durante mis años como formadora de *planners*, uno de los principios que más les repito al momento de diseñar el documento estratégico es “trabajamos en una industria que funciona a través de la cosa más intangible del mundo: las ideas”. Earl Nightingale, uno de los presentadores radiofónicos estadounidenses durante los años 50, afirmaba que ‘todo comienza con una idea’; así como los problemas son el principio de la solución, las ideas son el principio de la creación.

Dan Roam en su libro *The Back of the napkin* hace un recorrido por la capacidad visual que deben tener las ideas no sólo para ser concebidas y materializadas, sino para que en el inter entre que se piensan y se concretan, se aprueben. Menciona que para que una idea se apruebe, se tiene que mostrar (a tu compañero de trabajo, a tu jefe, a tus clientes, al mundo); sin embargo, el puente de la mente al mundo terrenal de ‘la demostración’ (the act of showing en inglés) requiere de un proceso de visualización en tres pasos: seleccionar el formato o *framework*, diseñar sobre el *framework* y presentar/explicar el *framework* (Dan Roam, 2009, *The Back of the Napkin Expanded Edition*).

Dicho ello, una vez obtenida la ruta estratégica que deberá seguir la campaña publicitaria, la selección de los modelos visuales indica que el proceso de prototipado llega a su etapa de materialización. De todo lo analizado en las fases anteriores, se necesita poner sobre papel.

Si bien este no es un documento de cómo armar presentaciones, si es importante entender qué se va a comunicar durante la presentación. McCann Worlgroup tiene el modelo de las 5Cs, el cual se compone de Cultura, Categoría, Compañía, Consumidor y Conexiones; cada punto es analizado durante la etapa de empatía para que al momento de realizar una presentación, se materialicen 5 capítulos, de los cuales se rescate un hallazgo principal por cada uno, los cuales se visualizan al final de toda la presentación para sobre ellos, definir e idear la solución estratégica con cualquiera de los modelos presentados con anterioridad.

Es cierto que cada agencia de grupo tiene su propia metodología, no obstante, todas se basan en el mismo modelo de McCann, el cual facilidad los puntos de análisis de la materia estratégica. A este punto me ha gustado añadir una dinámica para los capítulos que es punto de partida - hallazgos - verdad encontrada. Este proceso permite que los slides de la presentación se construyan a partir de una idea o pre concepción que se tienen de alguna de las Cs a analizar, después se presentan una serie de slides (de preferencia no más de tres) con la información recolectada en el proceso de empatía y por último se tiene un slide de capítulo que muestra de forma concluyente la verdad encontrada.



Esta guía visual sirve durante el proceso de formación de un *planner*; ya que al momento de enfrentarse a la hoja en blanco, puede ir capitulando su presentación de esta manera, ayudándole así a saber dónde, cómo y porqué colocar la información de cierta manera que tenga lógica y siga un hilo conductor que vaya llevando de forma ordenada, intuitiva y concluyente al receptor de la presentación.

La creación de esta forma de presentar la información al momento de dar el *Brief Creativo* ayuda a que la atención de la audiencia vaya teniendo momentos conclusivos durante el speech, que al final se rescaten como grandes hallazgos que sustentan y derivan en la decisión estratégica que el *planner* recomienda para un proyecto en específico.

La habilidad de crear este tipo de presentaciones se va formando con la práctica y, sobre todo, con el consumo constante de narrativas literarias, cinematográficas, contenidos especializados, así como otras presentaciones que han logrado un alto grado de persuasión a la audiencia.

Por último, el brief en una hoja o mejor cocido en el slang de la industria como *One Pager* es la hoja estratégica que se entrega al equipo creativo a manera de resumen y que sirve para que al momento de evaluar las posibles ideas creativas se tenga una base estratégica sobre la cual partir, evitando así la subjetividad u opiniones personales sobre la forma en que creativamente se construye el mensaje.

Durante mis primeros años como estratega, el *One Pager* era un resumen de todas las 5Cs mencionadas, sin embargo, con el paso de los años he aprendido a que el modelo funciona mejor si toca los puntos clave que se utilizarán en la estrategia creativa. Ambos modelos que aparecen a continuación no se suscriben a ninguna agencia (por tema de derechos), sin embargo, me han

ayudado en la formación de estrategias para desarrollar y mejorar la agilidad de la creación de los briefs.

BRIEF CREATIVO

Cliente:
Proyecto:
Marcas:

1 LA MARCA ES Y NECESITA
(Objetivo de comunicación y reto)

2 PARA INFLUIR A
(Target)

3 QUIEN VIVE/ACTUA/CONSUME EN ESTE ESCENARIO
(hallazgos relevantes de las 5 Cs)

4 Y PIENSA/SIENTE/QUIERE
(Insight)

5 POR TANTO LA MARCA DEBE
(Ruta estratégica y Rol)

6 A TRAVÉS DE
(RTBs, beneficios o propuesta de valor de la marca)

7 LOGRANDO ASÍ
(Objetivo de marketing)

8 EN ESTOS ESPACIOS / MEDIOS
(Ecosistema de comunicación o puntos de contacto)

BRIEF CREATIVO TÁCTICO

Cliente:
Proyecto:
Marcas:

1 ¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR?

2 ¿A QUIÉN TENEMOS QUE INFLUIR?

3 ¿CUÁL ES EL DESCUBRIMIENTO?

FACTS

SOPORTE

SOPORTE

SOPORTE

SOPORTE

4 ¿CUÁL ES LA IDEA QUE SE IMPULSA DEL DESCUBRIMIENTO?

5 THE PROOF:

INSPIRACIÓN

REFERENCIA

REFERENCIA

La diferencia entre un modelo y otro radica en la profundidad del proceso de empatía y definición. Algunos proyectos por temas de tiempo, objetivos e importancia en las prioridades de marketing no requieren de un proceso estratégico exhaustivo de dos semanas y bien requieren megamente de un punto de inspiración creativa que ayude a sustentar las ideas presentadas al cliente; este segundo modelo es útil para las campañas de temporalidad, lanzamientos tácticos, temas sociales y continuación de una estrategia previamente aplicada y comprobada.

El *brief* completo comparte un poco de estructura con la narrativa estratégica mencionada con anterioridad, sin embargo, incluye los hallazgos de las 5Cs (aquellos que sean relevantes), los RTBs o beneficios de la marca y el ecosistema de comunicación donde se piensa establecer el mensaje de la campaña. Este último punto es vital ya que en la actualidad la estrategia publicitaria depende de dónde se coloque el mensaje para lograr el impacto con la audiencia correcta.

Ambos modelos son variantes en cada agencia y evolucionan conforme las necesidades de los clientes. Aún así, las bases sobre las que se construyen son las mismas y entender su esencia depende de las palabras con las que se constituya.

Mark Pollard basa el nombre de su primer libro *La Estrategia son tus Palabras* en la premisa de que el secreto de una buena estrategia está en el uso correcto de las palabras para transmitir la visión de hacia donde dirigir a una marca. La forma en la que se comunica es vital para detonar un proceso creativo y empezar de un pensamiento tradicional o de espacios comunes a un pensamiento divergente con distintas ópticas sobre las cuales se puede abordar un mismo problema (Mark Pollard, 2020, *Strategy is your Words*).

Los *briefs* no son formatos, son ideas materializadas. Son direcciones e instrucciones forjadas de las palabras que lo componen. Entender el tipo de discurso que se busca transmitir inicia desde el planner y el uso de los procesos correctos puede llevar a una gran estrategia de comunicación a lo largo del tiempo.

Capítulo 6. Testeo: Evaluación estratégica

*“Se creativo y mira lo que pasa. Si funciona, haz más de lo mismo.
Si no funciona, ve y sé creativo de nuevo”*

Leslie Moeller and Edward Landry

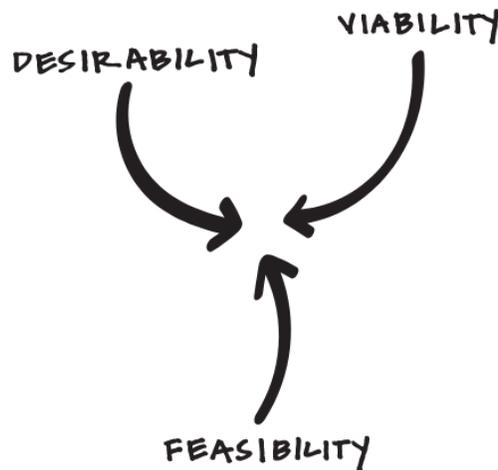
En los capítulos anteriores hemos recorrido con detalle las primeras cuatro fases que en caso práctico inician y terminan el proceso de creación de una estrategia. Sin embargo, pocas veces se habla del proceso de pre testeo que cada vez es más demandado por los clientes antes de lanzar una campaña de comunicación.

Desarrollar una fase de pre testeo ayuda a corroborar las decisiones previamente aprobadas. Desde el campo de *Design Thinking* testear es otra manera de encontrar iteraciones en fases tempranas del proyecto. Según IDEO, la fase de testeo es otra ventana de oportunidad para conocer de tu producto en las manos de la audiencia; en este caso el producto es la estrategia de comunicación y propuesta creativa basada en la propuesta de la fase anterior.

Un punto clave de esta fase y en cualquiera de las metodologías de *research* que se apliquen es entender la diferencia de ser una fase de *feedback* vs. una fase de validación. Este punto es clave porque muchas veces se confunde la expectativa de los consumidores desde la poca información que tengan para evaluar un estímulo vs. una sesión de conclusiones que lleven a la mejora o afinación del producto a testear.

Uno de los modelos principales diseñados por IDEO para entender los resultados que se buscan con esta metodología de diseño de producto o diseño de pensamiento según sea el caso es la

tríada de evaluación, la cual se constituye de 3 factores principales: deseabilidad, factibilidad y viabilidad.



The intersection where design thinking lives

IDEO

42

La deseabilidad proviene de las personas y de que la solución diseñada responda a una necesidad real de los usuarios; esta se resuelve en la fase de empatía y definición. La factibilidad recae en la marca y los recursos tangibles (presupuesto, tiempo al aire, ecosistema de comunicación) e intangibles (beneficios, RTBs y propuesta de valor) con los que el proyecto cuenten; este estadio se resuelve en la fase de ideación y prototipado, aunado a las conversaciones estratégicas que se tengan con el cliente. De 3 puntos sólo queda entender de dónde el tercer elemento de la triada.

La fase de testeo no valida la idea únicamente sino explora la viabilidad de sus posibilidades. Busca analizar la idea en un ecosistema pre filtrado con usuarios reales ya sea antes del lanzamiento de campaña o durante los primeros días de vida del mensaje en el mundo real, todo esto con el fin de mantener al aire el mensaje con la mayor posibilidad de ser aceptado,

⁴² Brown, Tim. Design Thinking Defined. Publicado entre 2008-2018. Consultado en designthinking.ideo.com en junio del 2022.

recordado, asociado a la marca y apropiado por los consumidores en esos espacios mentales y atajos donde la estrategia busca estar presente.

Mucho del auge de esta fase dentro de los procesos de desarrollo de comunicación y muchas veces de forma interna ha sido empujado por las nuevas generaciones de *Brand Managers* que han desarrollado su carrera en un mundo basado en estadísticas y datos como previa validación.

Como se menciona antes, el trabajo estratégico-creativo vive en el mundo de las ideas, por lo que su viabilidad no se puede comprobar 100% sin una evaluación previa por parte de los posibles receptores del mensaje.

Nuestros cerebros buscan evidencia para confirmar nuestras creencias, es parte de la naturaleza del ser humano y una necesidad que ha crecido a demanda de los años. Existen dos formas de realizar esta fase de pre testeo, desde las pre-testeos tradicionales, evaluaciones digitales o *insitum*.

Los pre-testeos tradicionales son evaluaciones con el material estratégico a través de conceptos descriptivos de la estrategia o desde la campaña de comunicación misma usando entrevistas a profundidad, *focus groups* o *ad-links*, *tv links* (metodologías propuestas por grandes agencias de investigación de mercados como IPSOS y Kantar).

Aquí si bien el rol del *planner* no es desarrollar la metodología e implementarla en la mayoría de los casos, sino ayudar a llegar a las conclusiones de iteración que realmente sirvan a favor de la estrategia de comunicación. Es importante eliminar los prejuicios y preconcepciones estratégicas del primer trabajo aprobado vs. los hallazgos obtenidos directamente de la voz del consumidor, ya que si este punto no se entiende, la etapa de iteración puede caer en una lucha de egos por mantener la idea estratégica original, entorpeciendo la mejora constante del proyecto.

Otro punto a destacar es que la voz del consumidor necesita ser analizada y procesada, ya que las recomendaciones tomadas directamente no suelen ser eficientes al momento de iterar. Necesitan provenir de un hallazgo homologado que realmente mejore la entrega del mensaje/campaña de comunicación basada en la estrategia del *planner*.

Ahora bien, las evaluaciones digitales o *insitum*, también conocida en el *slang* de publicitario y de innovación como *AB Testings*, son lanzamientos pilotos en un ambiente controlado como puede ser una Red Social donde se lanzan dos creativos distintos de una misma campaña de comunicación, esperando obtener resultados en una o dos semanas como máximo; en algunas ocasiones los paneles online o encuestas segmentadas se utilizan para robustecer este punto aunque son menos comunes una vez ya desarrollada la comunicación.

Este enfoque ha ganado auge con el crecimiento de la demanda de campañas en el escenario digital, donde la recolección de datos-resultados es más pronta que en métodos tradicionales. Un punto que debo aclarar y el porqué no califico a los resultados como instantáneos es porque el periodo de vida que necesita tener un creativo al aire es importante antes de saltar a alguna conclusión apresurada o prejuiciosa.

Ambos son efectivos y recomendados, la elección de ella depende del tiempo, presupuesto y magnitud de la campaña; muchas veces es definido por el cliente mismo. Aquí el rol del *planner* funciona como alianza entre el cliente y la agencia de investigación de mercados (aún si la investigación se hace dentro de la agencia) para poder utilizar la información recolectada de forma inteligente de manera que las iteraciones sean en la mejor vía y a su vez tomen el menor tiempo.

Recordemos que uno de los objetivos centrales de la comunicación actualmente es hacer más con menos, o como se conoce en el argot de marketing lograr altos niveles de efectividad de los mensajes de comunicación. De acuerdo con Harvard Business Review muchos de los anuncios que ganan premios creativos son mucho más efectivos que los anuncios que no lo hacen. Los anuncios que ganan premios creativos son 11 veces más eficientes para vender productos o servicios que los anuncios que no lo son, por lo que sugiere que la creatividad es casi con certeza la herramienta más importante a disposición del director de *marketing* y está siempre depende de una buena estrategia detrás.

La investigación también destaca dos razones por las que los anuncios premiados funcionan tan bien. El primero es obvio. Las campañas altamente creativas hacen que la gente hable, en línea y fuera de línea, sobre la marca y la publicidad. Esto amplifica los efectos directos de la campaña. La segunda razón es más controvertida. Los anuncios que ganan premios creativos tienden a tener un alto impacto emocional y un contenido racional inferior al promedio. En resumen, son deseables, viables y factibles al mismo tiempo.

Conclusiones. Las ventajas de ser (in)visible: Los perfiles estratégicos siempre son multidisciplinarios.

*“ Si los creativos necesitan ser los mejores narradores de historias,
nosotros como planners necesitamos ser los mejores buscadores de historias”*

Doug Banks.

Ser estratega es sinónimo de una mente curiosa. Durante mis primeros nueve años de carrera he ido recolectado no sólo una serie de elementos y metodologías proveídas por las agencias donde he desarrollado mi talento, sino también ha sido una tarea de autoaprendizaje con la que he podido adquirir conocimiento de otras disciplinas que han evolucionado mi nivel, posicionándome como *manager* y directora de estrategia en mis veintes.

Uno de los puntos a reconocer de la labor del *planner* es que el valor simbólico de su disciplina es estar presentes en los atajos que toma el consumidor al momento de la decisión de compra. Estar presentes en el inconsciente colectivo que lleva a las personas al consumo o preferencia de una marca, ya sea producto o servicio. Vivir en dicho inconsciente requiere de un campo multidisciplinario más allá de las herramientas que el estudio de la publicidad y el *marketing* proveen en la formación del *planner*.

El desarrollo de esta capacidad de cruzar temáticas, metodologías y formas de pensamiento a favor del trabajo estratégico tiene un fundamento teórico que en primera instancia lo descubrí por la empiria y con el paso del tiempo se fue posicionando. El pensamiento generalista resurge en la conversación del siglo XXI como una contratendencia a la creciente hiperespecialización de los campos de estudio y desarrollo profesional; este enfoque analiza los efectos de la especialización vs. el conocimiento generalizado o combinado desde diferentes enfoques, acercamientos,

escuelas de pensamiento y disciplinas (David Epstein, 2019, *Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World*).

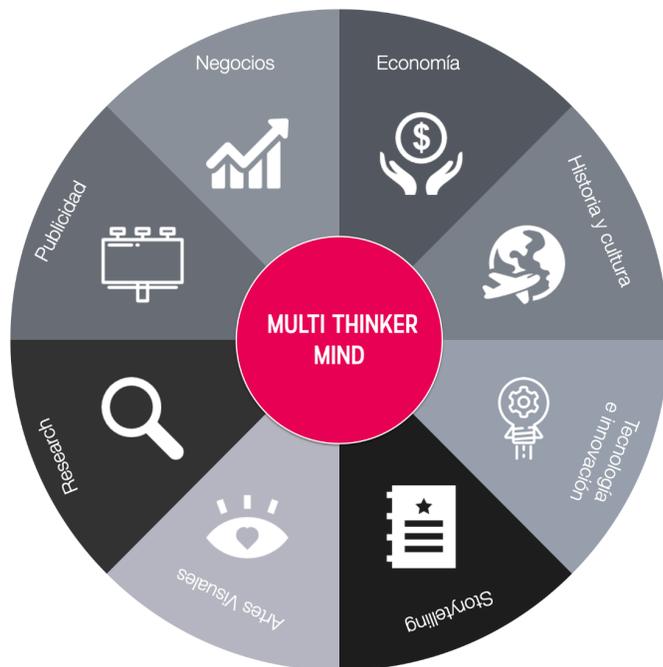
Vivimos en un mundo que nos invita a la hiper especialización justificando el discurso de que especializarte en un campo te va a dar el conocimiento que va a rendir frutos, sobre todo en el sistema económico actual que cambia y evoluciona a un ritmo que no se había visto antes. Dicho contexto crea la simulación de que hoy los puestos de trabajo buscan expertos en la materia. Pero basta un poco de observación participante y algo de práctica empírica para entender que el listado de habilidades que podemos encontrar en una vacante de empleo en cualquier sitio *online* sugiere una serie de técnicas, conocimientos y experiencias previas que no necesariamente se adquieren únicamente en la formación universitaria, las experiencias de trabajo previas en el mismo campo o a través de la hiper especialización.

Sumando la perspectiva de este punto, los psicólogos Daniel Kahneman y Gary Klein, cada uno desde sus proyectos de investigación individuales, han llegado a la misma conclusión de que no existe una correlación directa ni nutritiva entre la experiencia y las habilidades. De forma simple, los años que le puedas dedicar a aprender, desarrollar y perfeccionar una habilidad no necesariamente te habla de las habilidades generales que una persona pueda haber desarrollado para resolver problemas desde enfoques que requieren distintos acercamientos, la suma de conocimientos aplicados, o tareas que suelen ser complejas en el sentido de no requerir un pensamiento lineal; otros estudios también concluyen y comprueban que la experiencia mezclada con repetición no genera un desempeño de mejora constante o conocimientos con amplios rangos de aplicación en escenarios de acción reales, llámese desarrollo académico de un niño, elección de carrera de un estudiante universitario, inicio de un rol en el mercado laboral o desarrollo de habilidades sobre un campo disciplinario. En resumen, la conclusión aplica para todos, incluidos

a los estrategas publicitarios y su formación paulatina dentro del mercado laboral (David Epstein, 2019, Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World).

David Epstein afirma también que la especialización no es una estrategia sugerida en un campo donde los patrones pocas veces suceden, lo cual describe perfectamente al campo de la Estrategia Publicitaria y de comunicación. Si bien los modelos presentados a lo largo de todo este manual de formación del planner con un pensamiento estratégico sólido podrían crear la ilusión de que es un trabajo de patrones ya preestablecidos, la realidad es que cada brief de marca tiene matices en sus problemáticas, retos y contextos a los que se suscriben, haciendo que el trabajo del planner tenga que entender de diferentes campos antes de poder llegar a una solución y, por ende, el diseño de una recomendación estratégica.

Así, la gran pregunta que me hice al empezar mi carrera publicitaria fue ¿Qué tanto tengo por aprender? Al encontrarme con un mundo laboral que exigía una respuesta rápida pero al mismo tiempo informada, requería de conocimiento profundo, actualizado y que fuese práctico para el equipo creativo. Requería de habilidades pero sobre todo de saber en dónde enfocar las horas libres para el estudio, las actualizaciones, concursos y aprendizajes continuos. Así fue como al observar y discernir de qué iban las conversiones, los briefs y las notas relacionadas a la industria, llegué a la conclusión de que el cerebro de un estratega requiere de 8 campos disciplinarios, los cuales suman a todas las aportaciones estratégicas que un planner puede hacer dentro de una agencia de publicidad.



43

El modelo de Multithinker Mind nace en 2016 después de mis primeros dos años como estratega con el fin de poder explicar a mis practicantes y estudiantes las expectativas de conocimiento que requiere la disciplina, para así poder entender desde dónde empezar a buscar, especializarse sin cerrarse sólo al campo del marketing y la publicidad.

Cada campo tiene una función específica en la formación del estratega:

1. Publicidad

El campo al que se suscribe la disciplina es un escenario en el que casi a diario sucede algo. Los artículos especializados en diferentes latitudes mantienen actualizada a la industria sobre nuevos lanzamientos de productos, campañas, nuevos espacios publicitarios y comportamiento de los anunciantes.

⁴³ Modelo Multi-thinker Mind utilizado para evidenciar las 8 disciplinas que nutren el pensamiento estratégico del *planner*.

Conocer de la propia industria pareciera obvio, pero es una de las deficiencias más comunes en los *planners* que se inician en esta disciplina; saber qué pasa no sólo en la industria mexicana, sino en la latinoamericana, americana y española son un buen inicio para expandir las aplicaciones estratégicas.

2. Negocios

Muchos de los estrategas no provienen de formaciones de *Marketing* ni Administrativas, sin embargo, es necesario dentro de su desarrollo como *planners* el entender y actualizarse de las noticias generales de las industrias a las que se suscriben. Leer de noticias sobre los líderes de sus categorías, en dónde se planea colocar la inversión de los siguientes meses, que productos o compañías alternas están adquiriendo y hacia dónde va la dirección del mercado.

Este conocimiento sirve en tres vías. El primero es para entender de raíz los proyectos y contextos a los que se suscriben los briefs que se reciben por parte de cliente para hacer más sencillo y rápido el proceso de asimilación de un proyecto sin necesidad de hacer una investigación desde cero. El segundo, es porque tener contexto del escenario del cliente te permite encontrar puntos de inflexión para innovación en comunicación y anticipación de las tendencias. Por último, los casos de festival es una tarea que con frecuencia se suscribe una parte al equipo de estrategia en los roles más seniors, por lo que el conocimiento de este rubro es vital para contextualizar y detectar las oportunidades de negocio que sirvan a la narrativa estratégica del caso según las necesidades de cada festival.

3. Economía

Mucho del trabajo estratégico se basa en el contexto donde la marca se comunica y con frecuencia la necesidad de estrategias regionales para mejorar la efectividad de las campañas en cuanto a recursos y presupuestos. Esto exige al *planner* a entender cómo se comportan las economías de cada espacio donde se suscribe la marca, los estados de fluctuación, el panorama presente y futuro para poder determinar de mejor manera de dirigir esfuerzos homologados con peculiaridades locales.

4. Historia y Cultura

Mucho del comportamiento de las personas, generaciones y/o comunidades depende estrictamente de la historia con la que cargan, los hábitos que se heredan y los comportamientos compartidos. La antropología del consumo y los *insights* de comportamiento no debiesen suscribirse sólo a la acción presente, ya que muchas veces son patrones que se vienen repitiendo y el entender cómo se han abordado a los de los años ayuda a la tarea estratégica.

Además, la historia publicitaria también es importante, ya que muchas veces entender lo que se ha dicho y la forma en que las marcas se han comportado facilita las discusiones estratégicas con el cliente interno (equipo creativo y de cuenta) y externo (el *brand manager*), robusteciendo y sustentando el porqué de la recomendación elegida por el planner.

5. Tecnología e innovación

La industria publicitaria se ha visto envuelta en una marea de cambios constantes desde la inclusión de nuevas tecnologías al mercado. Toda innovación en temas de datos, experiencias digitales, plataformas sociales y desarrollo de producto influye directamente en el trabajo publicitario y de comunicación.

Basta con observar las tendencias del futuro en el mundo del *marketing* para entender cómo se pueden incorporar en la siguiente experiencia de comunicación. Es trabajo del planner mantener a los equipos actualizados e inspirados sobre los temas que vienen para los siguientes años, así como entender la relación e impacto que tienen en las audiencias para cada una de las marcas o categorías para las que trabaje.

Una buena forma de incluir este conocimiento al quehacer diario es a través de la lectura constante de blogs de tecnología, emails de sitios relevantes en México, Estados Unidos y Latinoamérica, ya que la evolución constante de estas industrias se puede anticipar si se logran leer los patrones de comportamiento futuro.

6. Storytelling

Una de las grandes verdades de aquellos que trabajamos en la industria publicitaria es que trabajamos con la cosa más intangible que podemos generar los humanos: las ideas. Generamos

rutas, mensajes y campañas de comunicación que antes de ver la luz de las calles, pasan por un proceso de ideación, revisión y aprobación de los ojos de quien lleva las marcas. Por ello es necesario encontrar la mejor manera para contar la narrativa de la marca y la narrativa de la estrategia misma con el fin de que se resuman los puntos claves y al mismo tiempo llevar al cliente por un paseo de las decisiones tomadas con el fin de convencerlo de que la dirección recomendada es la mejor decisión.

Además, al momento de la presentación estratégico-creativa es vital que la historia del planner lleve un hilo conductor que haga sentido con la propuesta creativa, ya que muchas veces la aprobación de una propuesta depende de la coherencia con la que la estrategia y la creatividad se encuentren.

7. Artes Visuales

Uno de los descubrimientos secundarios a lo largo de mi carrera fue entrenar el ojo hacia las estéticas contemporáneas ya que algunas de las tareas secundarias del *planner* se basa en revisar, aconsejar y algunas veces validar las propuestas creativas de comunicación, por lo que es importante conocer de las tendencias visuales, las composiciones, los estilos de consumo y asociación para el target, así como la estructura visual que puede tener la información para hacer que su entrega se construya desde argumentos visuales.

8. Research

La investigación de mercados, tendencias y comportamiento del consumidor es la base del trabajo del *planner*. Si bien muchas veces esta tarea corre por una agencia externa, no significa que no haya momentos donde el planner tenga que supervisar o incluso realizar esta tarea.

Uno de los aprendizajes que apliqué a lo largo de mi carrera con respecto a la investigación para nuevas licitaciones era la aplicación de técnicas de investigación de mercados desde perspectivas innovadoras; encontrar nuevas vías para analizar cómo son y consumen las personas de interés para la marca es un punto que adereza y crece la labor estratégica.

Una vez entendidas las 8 áreas de conocimiento del *planner* es importante aclarar que no todas se aprenden al mismo tiempo ni son 100% un requisito para comenzar una carrera en planeación estratégica. Puede parecer extremo estar estudiando de forma constante estos ocho rubros, por lo que sentirse abrumado es el primer impacto cuando uno decide formarse como *planner*. El secreto no está en saberlo todo, sino en el aprendizaje constante como parte de su desarrollo a lo largo de los años.

Otro de los secretos en la iniciación de un *planner* y su desarrollo en la industria se debe a los estímulos que reciba durante su formación. La mente del estratega necesita de dos elementos clave para poder prosperar, uno interno y uno externo. El estímulo interno tiene que ver con la actualización constante y el nutrir la mente con las 8 perspectivas mencionadas anteriormente, las cuales pueden obtenerse de lecturas, conferencias, foros de conocimiento, diplomados y cursos en distintas escuelas especializadas.

Por otro lado, el estímulo externo tiene que ver con desarrollarse en una cultura de buenos mentores de Planeación Estratégica. A lo largo de mi carrera me han formado y he formado de vuelta planners que se inician en la profesión; la diferencia es abismal cuando encuentras talento formado tanto por una escuela propia de pensamiento como por un manager o director que realmente logra detectar las habilidades del *planner*, pulir aquellas que necesiten desarrollo, pero sobretodo empujar a que el *planner* debate la información, la cuestione y logre así, entregar una propuesta estratégica basada en conclusiones y no meramente en un cúmulo de investigación.

Como individuo en formación y desarrollo, el planner tiene una tarea compleja por delante y muchas veces este proceso se acompaña de la desinformación. Esta guía pretende dar un recorrido preciso del trabajo estratégico a través de los pasos de desarrollo de la metodología de Design Thinking y a su vez profundizar en las habilidades que como planner se tienen que desarrollar para poder prosperar y evolucionar en esta carrera.

Cuando visualizas tu trabajo por fases, es más sencillo saber qué hacer y qué habilidades necesitas para lograrlo. Una de las razones por la que en mis años como *Manager* de equipos

estratégicos comencé a utilizar el proceso de *Design Thinking* fue por dos razones que son simbióticas a su vez.

La primera es que es la primera metodología centrada en el humano que combina en sus fases todo el desarrollo de investigación-estructuración-elección de la información que ayuda a los estrategas de diferentes rubros a tomar decisiones y usarlas a favor de una recomendación; este proceso centra sus decisiones en realidades no viciadas de cómo suponemos que una persona es, siente y/o se comporta, además que simplifica el proceso de inicio de cualquier planteamiento.

La segunda es que incluye en su proceso el desarrollo y testeo que muchas veces son obviados por los estrategas. La investigación y análisis sólo son los primeros dos pasos del proceso, pero a partir de ahí el desarrollo y pruebas previas son vitales para que el resultado de la estrategia una vez desarrollada la creatividad rinda los resultados deseados.

Elegir la carrera de Planner en México es una de las profesiones más bondadosas y necesitadas en el mercado Publicitario, sobre todo que la industria está hambrienta talentos que se formen desde la raíz y demuestran un proceso de evolución y crecimiento constante. Hoy existe poca literatura del Planning Publicitario y mucho menos escrito en lengua hispana; por ello, esta tesinapretende no sólo demostrar el conocimiento recolectado a lo largo de los años como *Planner* y formadora de equipos estratégicos, sino que en sus líneas traza una guía de profundización para todo aquel que desde la academia o su iniciación en el mercado laboral quiera un documento que le ayude a robustecer su técnica, habilidades y, sobretodo, lo guié por el camino del desarrollo de una buena estrategia.

Glosario

El siguiente glosario retoma las definiciones del Diccionario Universal de Marketing (Universal Dictionary of Marketing, UDM, por sus siglas en inglés) traducidos al español con el fin de complementar el aprendizaje del alumno / lector que se acerque al presente texto y logre familiarizarse con la jerga utilizada en el día a día de la publicidad en México y en el mundo.

El texto original de cada definición se puede consultar en idioma inglés en <https://marketing-dictionary.org/>

1. ***A/B testing***: mostrar aleatoriamente a un encuestado una versión de un diseño o página (versión A o versión B) y realizar un seguimiento de los cambios en el comportamiento en función de la versión que vieron. La versión A es normalmente su diseño existente ("control" en la jerga estadística); y la versión B es la "prueba", con una copia o elemento de diseño cambiado.
2. ***Actitudes***: Las medidas de actitud se refieren a la respuesta del consumidor a una marca o producto. La actitud es una combinación de lo que los consumidores creen y cuán fuertemente se sienten al respecto. Aunque la investigación actitudinal cubre una amplia gama de medidas, las siguientes cubren algunas medidas clave en este campo.
3. ***Activación de marca***: La activación de marca es marketing que construye la imagen de una marca e impulsa un comportamiento específico del consumidor. Abarca todos los aspectos del marketing fuera de la publicidad. La Asociación de Anunciantes Nacionales (ANA) cita seis disciplinas específicas que componen la activación de la marca que ayudan a darle vida a la marca a través de la conexión e interacción con los consumidores:
4. ***Ad awareness***: porcentaje de clientes objetivo o cuentas que demuestran conocimiento (con o sin ayuda) de la publicidad de una marca. Esta métrica puede ser específica de la campaña o del medio, o puede cubrir toda la publicidad.
5. ***Agencia de Publicidad***: Una agencia de publicidad es una organización que brinda una variedad de servicios de comunicaciones de marketing a clientes que buscan asistencia en sus actividades de marketing.

Una agencia de servicio completo se dedica a la planificación y administración de campañas, incluido el establecimiento de objetivos publicitarios, el desarrollo de estrategias de comunicación, el desarrollo y la producción de mensajes, el desarrollo y la

ejecución de planes de medios y la coordinación de actividades relacionadas, como promociones de ventas y relaciones públicas.

Una agencia de servicios limitados se concentra en una de las principales funciones de la agencia, como desarrollar y producir mensajes publicitarios o planes de medios.

6. **Análisis Psicográfico:** La psicografía se refiere a técnicas que investigan cómo vive la gente, qué les interesa y qué les gusta. También se denomina análisis de estilo de vida o AIO (*attitudes, interest and opinions* por sus siglas en inglés) porque se basa en una serie de declaraciones sobre las actividades, intereses y opiniones (AIO) de una persona/consumidor.
7. **Atributos del producto:** Los atributos del producto son las características por las cuales los productos se identifican y diferencian. Los atributos del producto generalmente comprenden características, funciones, beneficios y usos.
8. **Audiencia:** Una audiencia se define como “el número y/o las características de las personas o los hogares que están expuestos a un tipo particular de medio publicitario o vehículo de medios.
9. **Behavioral Targeting:** En el marketing online, la segmentación por comportamiento es la práctica de segmentar y mostrar anuncios a grupos de personas que exhiben similitudes no solo en su ubicación, sexo o edad, sino también en cómo actúan y reaccionan en su entorno online.

Los comportamientos rastreados y dirigidos incluyen áreas temáticas del sitio web que visitan con frecuencia o a las que se suscriben; materias o contenidos o categorías de compra para las que se ha registrado, perfilado o solicitado actualizaciones automáticas e información, etc.

10. **Benchmarking:** Benchmarking es una técnica o proceso mediante el cual una organización investiga a otras organizaciones para determinar cómo alcanzan un cierto nivel de desempeño, luego trata de alcanzar o superar esos niveles para mejorar su propio desempeño.
11. **Brand Awareness:** porcentaje de clientes o consumidores potenciales que reconocen, o nombran, una marca determinada. Los especialistas en marketing pueden investigar el reconocimiento de la marca en un nivel de "ayuda" o "incitación", planteando preguntas como "¿Has oído hablar de Mercedes?" Alternativamente, pueden medir la conciencia "sin ayuda" o "sin ayuda", planteando preguntas como "¿Qué marcas de automóviles vienen a la mente?".
12. **Brand Engagement:** El compromiso con la marca es el proceso de formación de asociaciones emocionales y racionales entre un consumidor y una marca. Esto se logra a

través de todo tipo de interacción con la marca, incluida la publicidad, el boca a boca, las redes sociales, las exhibiciones minoristas y el uso del producto.

13. *Brand Loyalty*: La lealtad a la marca es una situación en la que un consumidor generalmente compra el mismo producto o servicio originado por el fabricante repetidamente a lo largo del tiempo en lugar de comprar a múltiples proveedores dentro de la categoría. Es el grado en que un consumidor compra consistentemente la misma marca dentro de una clase de producto.

14. *Brief*: documento breve que resume la misión, los objetivos, los desafíos, la demografía, los mensajes y otros detalles clave del proyecto de marketing, publicidad o diseño. A menudo lo crea un consultor o un director de proyecto creativo. El objetivo de un resumen es lograr la alineación de las partes interesadas en un proyecto antes de que comience.

15. *Campaña Publicitaria*: Una campaña publicitaria o de marketing es un conjunto de actividades coordinadas y específicas que se basan en un tema común y están diseñadas para promocionar un producto, servicio o negocio a través de diferentes medios publicitarios.

16. *Canal o punto de contacto*: Un canal de medios se refiere al medio específico por el cual el mensaje de un anunciante se transmite a su público objetivo.

Los canales tradicionales incluyen periódicos, revistas, vallas publicitarias, correo directo, estaciones de radio y estaciones de televisión.

Los canales de medios en línea incluyen vehículos de comunicación tales como sitios web, redes sociales, correo electrónico y motores de búsqueda.

17. *Cliente*: un individuo, empresa u organización que compra un producto.

18. *Comercial*: término utilizado para indicar un mensaje publicitario en radio, televisión abierta (spot de TV) y medios de televisión por cable.

19. *Competencia*: se refiere a la rivalidad entre las marcas que tratan de lograr objetivos tales como aumentar las ganancias, la participación en el mercado y el volumen de ventas variando los elementos de la mezcla de marketing: precio, producto, distribución y promoción. Es el proceso de competir por los clientes mediante la búsqueda de una ventaja diferencial, es decir, cambiar para satisfacer mejor los deseos y necesidades de los consumidores.

20. *Consumidor*: El usuario o consumidor final de bienes, ideas y servicios. Sin embargo, el término también se usa para implicar al comprador o al tomador de decisiones, así como al consumidor final.

21. Demográficos: estudio del tamaño total, sexo, distribución territorial, edad, composición y otras características de las poblaciones humanas; el análisis de los cambios en la composición de una población.

22. Digital Media: Los medios digitales incluyen cualquier medio en línea o digital para transmitir comunicaciones de marketing. Actualmente, los medios digitales incluyen, entre otros, sitios web, entornos de redes sociales, anuncios de motores de búsqueda, anuncios publicitarios, comunicaciones por correo electrónico, transmisión de audio y video, juegos en línea y servicios móviles.

23. Efectividad Publicitaria: La efectividad de la publicidad se refiere a una evaluación de la medida en que un anuncio o campaña publicitaria específica cumple con los objetivos especificados por el cliente.

Existe una amplia variedad de enfoques para la evaluación, incluidas medidas de preferencia de marca, pruebas de indagación, pruebas de recuerdo y pruebas de mercado.

Los enfoques de medición incluyen el recuerdo de los anuncios y los temas publicitarios, las actitudes hacia la publicidad y el impacto en los niveles reales de ventas.

24. Ejecutivo de cuentas: La persona en una agencia de publicidad que sirve como contacto principal con un cliente (o clientes) específico de la agencia y coordina el trabajo de los miembros del personal de la agencia asignados a esos clientes.

25. Engagement: Término general para las medidas de la tasa de interacción de la audiencia con el contenido de los medios, tal como se muestra a través de diversas acciones.

Para las redes sociales, el compromiso a menudo se mide en términos de la actividad del usuario asociado con contenido publicado, de marca y creado por el usuario, incluidos los me gusta, los comentarios, las menciones y las acciones compartidas.

Para el video de medios cruzados, la participación a menudo se mide en términos de clics, el tiempo de visualización y las tasas de visualización completa.

Para la impresión tradicional, el compromiso se puede medir en términos de lectores, recorte de cupones y escaneos de códigos QR.

26. Estrategia de adquisición: La estrategia de adquisición es el proceso de encontrar aquellos clientes potenciales que están en el mercado y listos para comprar. En términos de Internet, es el intento de llevar a los clientes a un sitio web y darles la bienvenida, responder a sus preguntas y cerrar la venta.

27. Estrategia Publicitaria: La estrategia publicitaria es una declaración preparada por el anunciante (a menudo en asociación con una agencia de publicidad) que establece: marco

competitivo, mercado objetivo, y argumento del mensaje para ser utilizado en una campaña publicitaria para un bien o servicio específico.

- 28. Estudio de actitudes, gustos e imágenes:** Las actitudes, el gusto y la imagen (también conocida como relevancia para el cliente) son medidas de actitud en las que los consumidores asignan una calificación, a menudo en una escala de 1 a 5 o de 1 a 7, cuando se les pregunta a los encuestados su nivel de acuerdo con tales propuestas. como, “Esta es una marca para gente como yo” o “Esta es una marca para gente joven”.
- 29. Experiential Marketing:** enfoque de marketing que involucra directamente a los consumidores y los invita y alienta a participar en una experiencia de marca.
- 30. Geodemográficos:** estudio de la población y sus características dividida por regiones sobre una base geográfica e implica la aplicación de técnicas de agrupamiento para agrupar estadísticamente barrios y áreas similares.
- 31. Geotargeting:** implica la entrega de anuncios digitales específicos para la ubicación geográfica del buscador.
- 32. Hábito:** respuesta aprendida a un estímulo que se ha vuelto automático y rutinario, requiriendo poco o ningún esfuerzo cognitivo.
- 33. Idea Publicitaria:** Una idea, concepto o tema publicitario sirve como pensamiento organizador de un anuncio. Las ideas se utilizan para dramatizar la información relacionada con el producto que se transmite en la publicidad.
- 34. Influencer:** alguien que tiene impacto en las decisiones de los demás. En marketing existen tres tipos de influencers:
 - Influenciador (rol de compra):* una persona cuyas opiniones influyen en otros miembros del centro de compras para tomar una decisión de compra.
 - Influenciador (tópico):* una persona con conocimiento y experiencia en un tema en particular que se busca para obtener asesoramiento y orientación.
 - Influyente (redes sociales):* una persona que realiza publicaciones periódicas en los canales de las redes sociales a través de las cuales ha establecido un gran número de seguidores entusiastas y comprometidos que prestan mucha atención a sus puntos de vista.
- 35. Influencer Marketing:** disciplina que se enfoca en aprovechar a las personas que tienen influencia sobre los compradores potenciales y orientar las actividades de marketing en torno a estas personas para llevar un mensaje de marca al mercado más amplio.

36. *Integrated Marketing Strategy (IMC por sus siglas en inglés):* una combinación cohesiva de actividades, técnicas y medios de comunicación de marketing diseñados para entregar un mensaje coordinado a un mercado objetivo con un efecto poderoso o sinérgico mientras se logra un objetivo común o un conjunto de objetivos.

37. *Insights:* verdad del consumidor que se basa en una realidad de comportamiento, hábitos o intereses.

38. *Investigación de mercados:* disciplina que vincula al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información: información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, perfeccionar y evaluar acciones de marketing; monitorear el desempeño de marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recopilar información, administra e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

39. *Key Performance Indicator (KPI por sus siglas en inglés):* métrica de marketing que refleja lo que es importante para la organización y se utiliza para monitorear el desempeño de la salud de un negocio, marca o servicio.

40. *Listening o Escucha Activa:* método de escuchar que intenta obtener la mayor cantidad de información posible procesando activamente la información recibida y estimulando la comunicación de información adicional.

41. *Marca:* Una marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica el bien o servicio de un vendedor como distinto de los de otros vendedores.

42. *Marca Global:* marca que se comercializa de acuerdo con los mismos principios estratégicos en todas partes del mundo.

43. *Marketing:* la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

44. *Marketing Directo:* Una forma de venta al por menor fuera de la tienda en la que los clientes están expuestos a la mercancía a través de un medio impersonal y luego compran la mercancía por teléfono o correo.

45. *Mensaje Publicitario:* Un mensaje publicitario es la información visual y/o auditiva preparada por un anunciante para informar y/o persuadir a una audiencia sobre un producto, organización o idea. A veces los profesionales de la publicidad lo denominan

trabajo creativo en reconocimiento al talento y la habilidad necesarios para preparar las piezas publicitarias más eficaces.

46. *Media Planning:* implica la determinación de objetivos publicitarios, estrategias publicitarias y tácticas publicitarias relacionadas con los medios publicitarios que utilizarán clientes específicos.

47. *Objetivo de comunicación:* Un objetivo publicitario es una declaración preparada por el anunciante (a menudo en asociación con una agencia de publicidad) para establecer los objetivos específicos que deben lograrse y el período de tiempo en el que deben lograrse.

Los objetivos se pueden establecer en términos tales como productos a vender, número de compras de prueba, número de compras repetidas, miembros de la audiencia a los que se llega, la frecuencia con la que se llega a los miembros de la audiencia y los porcentajes de la audiencia que conocen la publicidad o el producto.

48. *One Pager:* Discurso breve escrito en una sola hora para mostrar una idea para su empresa. Es un documento simple y breve que brinda una descripción general de alto nivel de un producto, servicio o negocio.

49. *Online Marketing:* tipo de marketing que combina los principios y prácticas de marketing tradicionales con las características interactivas de Internet, con el fin de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores; organizaciones que realizan marketing mediante la comunicación con los consumidores en Internet

50. *Penetración (de marca o de mercado):* mide la popularidad de la marca (o categoría). Se define como el número de personas que compran una marca específica o una categoría de productos al menos una vez en un período determinado, dividido por el tamaño de la población del mercado relevante.

51. *Personalidad de marca:* La personalidad de la marca se refiere a la naturaleza psicológica de una marca en particular según la intención de sus vendedores, aunque las personas en el mercado pueden ver la marca de otra manera.

52. *Posicionamiento de marca:* la forma en que los consumidores, usuarios, compradores y otros perciben las marcas o tipos de productos de la competencia.

Según lo determinado por las técnicas de investigación de mercados, los diversos productos se trazan en mapas, utilizando los atributos del producto como dimensiones. Este uso del posicionamiento del producto es perceptivo y no corresponde necesariamente empíricamente a los atributos del producto medidos.

53. Presupuesto de Publicidad: Un presupuesto de publicidad es el dinero que el anunciante reserva para pagar la publicidad. Hay una variedad de métodos para determinar el tamaño más deseable de un presupuesto de publicidad.

54. Propósito de marca: El propósito de la marca es una declaración que establece cómo la gestión de la marca pretende lograr un impacto social a través de acciones relacionadas con la marca.

Por lo general, incluye causas sociales específicas que serán apoyadas a través de sus operaciones diarias, eventos especiales no comerciales y esfuerzos de cabildeo.

55. Publicidad: Cualquier anuncio o mensaje persuasivo colocado en los medios de comunicación en tiempo o espacio pagado o donado por una persona, empresa u organización identificada.

56. Publicidad contextual o hipersegmentada: es publicidad que se sirve o coloca automáticamente en una página web según el contenido, las palabras clave y las frases de la página. Esto contrasta con la visualización de anuncios SERP (search engine result page por sus siglas en inglés), en la que los anuncios aparecen en función de las palabras ingresadas mediante un motor de búsqueda.

57. Social Media Marketing: táctica que aprovecha el crecimiento de las redes sociales, alentando a los usuarios a adoptar y transmitir widgets u otros módulos de contenido creados por una marca, o agregar una marca al círculo social de amigos del usuario.

58. Unique Selling Proposition (UPS por sus siglas en inglés): enfoque para desarrollar el mensaje publicitario que se concentra en la característica diferenciadora única del producto que es importante para el cliente y una fortaleza única de los productos anunciados en comparación con los productos de la competencia.

Fuentes

- Account Planner Group (2018). . *How not to Plan: 66 ways to screw it up*. Leicester: Matador..
- Adlatina (18 junio 2015). *Miles Young se aleja de Ogilvy & Mather*. <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/publicidad/miles-young-se-aleja-de-ogilvy-mather>
- Advertising Hall of Fame (s/f). *James Webb Young*. http://advertisinghall.org/members/member_bio.php?memid=826
- American Association of Advertising Agencies (s/f). 1964. *The Planning Cycle is Introduced*. <https://www.aaaa.org/timeline-event/stephen-kings-t-plan-target-plan/>
- Baena Paz, Guillermina (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Barthes, Roland (1990). *La aventura semiológica*. Barcelona: Paidós.
- Barthes, Roland (2003). *El sistema de la moda*. Buenos Aires: Paidós.
- Baudrillard; Jean (2004). *El sistema de los objetos*. Buenos Aires: Siglo XXI..
- Doyle, Charles (2011). *Oxford A Dictionary of Marketing*. Oxford: Oxford University Press,
- Epstein, David (2019). *Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World*. Nueva York: Riverhead Books.
- Essen, Ben (10 febrero 2015). “What is Planning? With Ben Essen”. *Account Planner Group*. <https://www.apg.org.uk/single-post/2015/02/10/What-is-Planning-With-Ben-Essen>
- Feldwick, Paul (2015). *The Anatomy of Humbug: How to Think Differently about Advertising*. Leicester: Troubador Publishing.
- Future Design School (22 octubre 2018). *Falling in love with the problem and not the solution*. <https://blog.futuredesignschool.com/falling-in-love-with-the-problem-and-not-the-solution-fbc687910da9>
- Gladwell, Malcolm (2007). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. Boston: Back Bay Books. 2007.

- Heath, Matthew (22 enero 2015). “What is Planning? With Matthew Heath”. *Account Planner* Group. <https://www.apg.org.uk/single-post/2020/02/03/What-is-Planning-With-Matthew-Heath>
- Godin, Seth (2018). *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*. Estados Unidos: Kindle Edition.
- Kotler, Philip (2016). *Dirección de Mercadotecnia*, México: Pearson.
- King, Stephen (2011). *Master Class in Brand Planning: The Timeless Works*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Lawes, Rachel (2020). *Using Semiotics in Marketing. How to achieve consumer insight for brand growth and profits*. Londres: Kogan Page.
- Lawton Ursrey (4 enero 2014). “Why Design Thinking Should Be At The Core Of Your Business Strategy Development”. *Forbes*. Online. Publicado el 04 de enero del 2014. Consultado el 27 de junio del 2022 en <https://www.forbes.com/sites/lawtonursrey/2014/06/04/14-design-thinking-esque-tips-some-approaches-to-problem-solving-work-better-than-others/?sh=64fd580c1627>
- Legorburu, Gaston; McColl, Darren (2014). *Storyscaping: Stop Creating Ads, Start Creating Worlds*. Hoboken: John Wiley & sons.
- Leslie, Ian (2015). *Curious: The Desire to Know and Why Your Future Depends on It*. Nueva York: Basic Books.
- Levi-Strauss, Claude (1967). *Antropología estructural*. Nueva York: Basic Books.
- Markham, Thom(16 noviembre 2016). “Why Empathy Holds the Key to Transforming 21st Century Learning”. *KQED*. <https://www.kqed.org/mindshift/46980/why-empathy-holds-the-key-to-transforming-21st-century-learning>
- McKee, Robert; Gerace, Thomas (2018). *Storynomics, story-driven marketing in the Post-Advertising World*. Nueva York: Twelve.
- Moody, Rebeca (22 enero 2015). “What is Planning? With Rebecca Moody”. *Account Planner* Group. <https://www.apg.org.uk/single-post/2015/01/22/What-is-Planning-With-Rebecca-Moody>
- Muñoz Razo, Carlos (2015). *Como Elaborar Y Asesorar Una Investigación De Tesis*. México. Pearson Educación.

- Notimex (10 abril 2019). “La televisión en México ya se consume diferente”. *Forbes*. [https://www.forbes.com.mx/la-television-en-mexico-ya-se-consume-diferente/#:~:text=d e%20la%20familia.-,En%20M%C3%A9xico%2C%20alrededor%20de%2032.2%20mill ones%20de%20hogares%20cuentan%20con,los%20Hogares%20\(ENUTIH\)%202018](https://www.forbes.com.mx/la-television-en-mexico-ya-se-consume-diferente/#:~:text=d e%20la%20familia.-,En%20M%C3%A9xico%2C%20alrededor%20de%2032.2%20mill ones%20de%20hogares%20cuentan%20con,los%20Hogares%20(ENUTIH)%202018)
- Ogilvy, David (1985). *Ogilvy on advertising*. Londres: Prion Books Ltd.
- Pollard, Mark (2020). *Strategy is your words*. Nueva York: Mighty Jungle.
- Ries, Al; Trout, Jack (2001). *Positioning The battle for your mind*, Nueva York: McGraw Hill.
- Roam, Dan (2009). *The Back of the Napkin Expanded Edition*. Nueva York: Portfolio/Penguin.
- Rumelt, Richard (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Estados Unidos. Currency.
- Shaw, John. (10 febrero 2015). “What is Planning? With John Shaw”. *Account Planner Group*. <https://www.apg.org.uk/single-post/2015/02/15/What-is-Planning-With-John-Shaw>
- Siggelkow, Nicolaj; Terwiesch, Christian (2019). *Connected Strategy: Building Continuous Customer Relationships for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Snijders, Wiemer (2020). *Eat Your Greens*. Leicester:Estados Unidos. Troubador Publishing.
- Steel, Jon (1998). *Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning*. Hoboken: John Wiley and sons.
- Sampieri Hernandez, Roberto; Mendoza Torres, Christian Paulina (2018). *Metodología De La Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Young, Miles (2018). *Ogilvy on Advertising in the Digital Age* . Londres: Goodman Books

Cibergrafía

- Reinartz, Werner J; Saffert, Peter (Junio 2013). Creativity in Advertising: *When It Works and When It Doesn't*. *Harvard Business Review Online*. <https://hbr.org/2013/06/creativity-in-advertising-when-it-works-and-when-it-doesnt>
- Kelley, David (s/f). Design Thinking Defined. IDEO. <https://designthinking.ideo.com/>
- Plattner, Hasso (2011). *An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE*. Institute of Design at Stanford. <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>.
- MindShift (16 de noviembre del 2016). *Why Empathy Holds the Key to Transforming 21st Century Learning*. KQED. <https://www.kqed.org/mindshift/34761/10-free-online-educational-game-sites>
- Future Design School (22 de octubre del 2018). *Falling in love with the problem and not the solution*. Medium. <https://blog.futuredesignschool.com/falling-in-love-with-the-problem-and-not-the-solution-fbc687910da9>
- Voros, Joseph (24 de febrero del 2017). *The Futures Cone, use and history*. The Voroscope. <https://thevoroscope.com/2017/02/24/the-futures-cone-use-and-history/>
- Bonchek, Mark (25 de marzo del 2016). How to Build a Strategic Narrative. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-strategic-narrative>
- Leslie, Ian (3 de marzo del 2016). Robot stalkers: don't forget the humans in advertising. Campaign UK. <https://www.campaignlive.co.uk/article/robot-stalkers-dont-forget-humans-advertising/1385747>
- Ursrey, Lawton (04 de junio del 2014). *Why Design Thinking Should Be At The Core Of Your Business Strategy Development*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/lawtonursrey/2014/06/04/14-design-thinking-esque-tips-so-me-approaches-to-problem-solving-work-better-than-others/?sh=169f3c471627>
- Conway, Maree (18 de enero del 2022). *The Futures Cone*. Foresight in the Present. <https://www.foresightpresent.foresightfutures.net/the-futures-cone/>

- Syloper (s/f). El Future Thinking como herramienta de transformación.
<https://www.syloper.com/sin-categoria/future-thinking/>
- Friis Dam, Rikke; Yu Siang Teo (mayo, 2022). *The History of Design Thinking*. Interaction Design Foundation.
<https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>
- <https://www.thinkbox.tv/research/thinkbox-research/the-link-between-creativity-and-effectiveness/>
- <https://www.campaignlive.co.uk/article/robot-stalkers-dont-forget-humans-advertising/1385747>
- <https://hbr.org/2013/06/creativity-in-advertising-when-it-works-and-when-it-doesnt>
- <https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-strategic-narrative>
- <https://www.thinkbox.tv/research/thinkbox-research/the-link-between-creativity-and-effectiveness/>
- <https://news.mit.edu/2019/how-expectation-influences-perception-0715>
- Decety, Jean. The social neuroscience of empathy. MIT Press, EUA, 21 de enero 2011.