

Araceli Castelló-Martínez
Cristina del Pino-Romero

De la publicidad a la comunicación persuasiva integrada





**De la publicidad
a la comunicación persuasiva
integrada: estrategia
y empatía**

Madrid 2019

Araceli Castelló-Martínez
Cristina del Pino-Romero

De la publicidad a la comunicación persuasiva integrada: estrategia y empatía

Primera edición: *marzo 2019*

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel. 91 452 41 00

www.esic.edu/editorial

© Araceli Castelló-Martínez y Cristina del Pino-Romero

ISBN: 978-84-17513-95-5

Depósito Legal: M-10048-2019

Cubierta: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: Nueva Maqueta
Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Impreso en España

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

*A las personas, las de verdad,
aquellas que con sus ideas,
sus emociones y sus actos
mueven el mundo y hacen
de él, cada día, un lugar mejor.*

Índice

PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN	17
Capítulo 1. Delimitación conceptual	21
1.1. La estrategia	23
1.1.1. Orígenes del término	23
1.1.2. Factores, elementos y niveles	25
1.1.3. La estrategia empresarial	27
1.1.4. La estrategia de comunicación	29
1.1.5. La estrategia publicitaria	31
1.1.6. La estrategia creativa	32
1.1.7. La estrategia de medios	35
1.1.8. Estrategia y creatividad: condenadas a entenderse	38
1.2. La empatía	44
1.2.1. Delimitación conceptual. Origen y tipos de empatía	44
1.2.2. La empatía en situaciones límite: empatía y emoción	47
1.2.3. Empatía en comunicación persuasiva	49
1.3. La persuasión	51
1.3.1. Orígenes y definición	51
1.3.2. La comunicación persuasiva	56
1.3.3. La investigación sobre comunicación persuasiva	60
1.3.4. Persuasión, estrategia, empatía y creatividad	66
Capítulo 2. De Lasswell a la comunicación persuasiva integrada	71
2.1. Los modelos teóricos de análisis de la comunicación	73

2.1.1.	Modelos lineales	74
2.1.2.	Modelos circulares	79
2.1.3.	Modelos reticulares	84
2.2.	El paradigma pospublicitario: la comunicación persuasiva integrada .	88
2.2.1.	El modelo de la comunicación persuasiva integrada	88
2.2.2.	Características de la comunicación persuasiva integrada ...	91
Capítulo 3.	«¿Quién?». Un emisor que busca ser útil	101
3.1.	Marca y <i>branding</i>	104
3.2.	<i>Lovemark</i> vs. <i>brandlessness</i>	111
3.3.	Gobierno de marca y marca útil	116
3.4.	El <i>briefing</i>	118
3.5.	Los objetivos de marketing y de comunicación/publicidad	121
3.6.	El presupuesto publicitario	125
3.7.	La agencia como <i>partner</i> estratégico del anunciante	126
3.7.1.	Relaciones y fricciones entre los principales actores del mercado publicitario	130
3.8.	Ejemplos de «¿Quién?»	136
Capítulo 4.	«¿A quién?». A un receptor experto en ser persona	151
4.1.	Conociendo y comprendiendo al destinatario	153
4.1.1.	El <i>buyer</i> persona	160
4.1.2.	El mapa de empatía	161
4.1.3.	<i>The Mom Test</i>	162
4.2.	Tendencias del <i>prosumer</i>	164
4.2.1.	Tendencias demográficas	165
4.2.2.	Tendencias sociales	165
4.2.3.	Tendencias culturales	166
4.2.4.	Tendencias en el comportamiento de compra y consumo ...	168
4.2.5.	Taxonomía de generaciones: la generación Z	172
4.2.6.	Cuadro de tendencias de consumo	174
4.3.	Los objetivos creativos	176
4.4.	La publicidad inclusiva	179
4.4.1.	<i>Femvertising</i>	179
4.5.	La identificación a través de prescriptores	180
4.6.	La figura del <i>planner</i>	182
4.6.1.	Orígenes y evolución de la planificación estratégica	182
4.6.2.	Las funciones del <i>planner</i>	184
4.6.3.	La planificación estratégica en España	186
4.6.4.	El <i>planner</i> en el proceso creativo y en la estructura de la agencia	187
4.7.	Ejemplos de «¿A quién?»	188

Capítulo 5. «¿Dice qué?». La esencia del mensaje persuasivo	215
5.1. Elementos del <i>brief</i> creativo	217
5.2. El eje de comunicación	222
5.3. Ejemplos de «¿Dice qué?»	229
Capítulo 6. «¿Cómo lo dice?». Con un concepto creativo, sugerente y memorable	243
6.1. El concepto creativo	245
6.2. Los <i>insights</i> como recurso para conceptualizar creativamente	248
6.2.1. Los <i>insights</i> en comunicación persuasiva	250
6.2.2. Tipología de <i>insights</i>	254
6.2.3. Claves para identificar <i>insights</i>	256
6.2.4. Tendencias de futuro	260
6.3. El <i>storytelling</i> en comunicación persuasiva integrada	261
6.4. Los contenidos de marca	265
6.4.1. Comunicación persuasiva que informa y entretiene: el <i>advertising</i>	266
6.4.2. <i>Branded content</i> : contenidos ideados por y para la marca ..	267
6.4.3. Publicidad nativa: mensajes comerciales con diseño editorial ..	269
6.4.4. Otros términos relacionados con los contenidos de marca ..	271
6.4.5. Propuesta taxonómica de los contenidos de marca	272
6.5. Ejemplos de «¿Cómo lo dice?»	276
Capítulo 7. «¿En qué canal?». ¡En muchos!	295
7.1. El <i>brief</i> de medios	297
7.2. La evolución de la inversión publicitaria por medios	303
7.3. Las narrativas <i>transmedia</i>	305
7.4. La convergencia mediática	307
7.5. Tendencias en el panorama mediático	311
7.6. Digital y social: nuevas acciones para la comunicación persuasiva ..	313
7.6.1. Marketing en tiempo real	314
7.6.2. Televisión social	318
7.6.3. <i>Digital signage</i>	321
7.6.4. Compra programática y <i>Real Time Bidding</i>	322
7.6.5. <i>Mobile first</i>	322
7.6.6. SEO social	323
7.6.7. Geolocalización	326
7.7. Los medios publicitarios tradicionales buscan reinventarse	326
7.8. La persona es el medio	330
7.9. Ejemplos de «¿En qué canal?»	330

Capítulo 8. «¿Con qué efectos?». La eficacia de la comunicación	351
8.1. Los efectos sociales y económicos de la comunicación persuasiva integrada	353
8.2. Efectos de la comunicación persuasiva integrada en el individuo: la influencia en las actitudes	356
8.2.1. La jerarquía de los efectos	357
8.2.2. Relación entre eficacia publicitaria y proceso de compra	362
8.2.3. Elementos que influyen en los efectos de la CPI	363
8.3. La medición de los efectos de la comunicación persuasiva integrada	364
8.3.1. Orígenes de la medición de la eficacia publicitaria	365
8.3.2. Criterios de medida de la eficacia	366
8.3.3. Técnicas de medición de la eficacia publicitaria	367
8.3.4. La medición de la eficacia publicitaria en plataformas digitales	371
8.4. Ejemplos de «¿Con qué efectos?»	372
Capítulo 9. Conclusiones	377
ANEXO. LISTADO DE CASOS INCLUIDOS	387
BIBLIOGRAFÍA	393
ÍNDICE DE FIGURAS	417
ÍNDICE DE TABLAS	421

Prólogo

Vivimos tiempos trepidantes. Únicos. Jamás fue tan fácil trascender, importar o molestar. Como especie, hemos entendido milenariamente el paso del tiempo de forma lineal, pero las revoluciones técnicas, industriales y de conocimiento nos han obligado a adaptarnos a un entorno que, en realidad, cambiaba de manera cada vez más rápida y exponencial. Por ello, la celeridad es ya un potente catalizador inserto en nuestro ADN social; inoculación digital que precipita la cantidad de información que podemos asumir en una hora, un día, una semana o un mes. Una sensación que años atrás hubiera sido impensable incluso para los más prospectivos.

En 2005 comencé a cursar la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad de Alicante, aunque reconozco que la formación arrancó mucho antes. La curiosidad personal y las experiencias de algunos egresados cercanos hicieron que a mis manos llegaran, casi sin querer, *13,99 euros* de Frédéric Beigbeder y *El libro rojo de la publicidad* de Luis Bassat. Obras que, con un par de décadas ya sobre sus lomos, cumplen cumplidos y no años.

Dos lecturas que me ayudaron a entender cómo funcionaban los anuncios a través del relato de sus protagonistas. Si el antihéroe de *13,99 euros* quería dinamitar el sistema publicitario desde dentro en una narración histriónica, frenética y excesiva, en *El libro rojo de la publicidad* encontrábamos una experiencia igual de intensa y adictiva, basada esta vez en el conocimiento y el verbo del autor.

Había, eso sí, una constante en ambos manuscritos. La presencia de una amalgama conceptual y semántica que nunca acababa de tomar tierra en un plano terminológico cada vez más poliédrico: tecnología, innovación, redes, conectividad o Internet, entre

otras, servían como aperitivo del término «futuro». Una indefinición que eclosionó gracias a la democratización, alfabetización y transformación digital, dando sentido a lo que somos hoy como personas, como profesionales y como consumidores. Ni el Octave Parango más delirante ni el Bassat más juicioso hubieran dibujado un escenario así; parece que, por primera vez, nos dimos de bruces con el futuro. Un golpe del cual todavía nos estamos recuperando.

Muchas han sido las voces que han tratado de explicar lo paulatinamente sucedido. Fatuos intentos y vacuos titulares que han generado todavía más confusión y ruido alrededor de la profesión, tanto en su desarrollo como en su devenir. Mientras unos decidían si estábamos viviendo un cambio de era o se trataba de la era del cambio (usando un tropo muy recurrente en publicidad), un puñado de autores escribían para dejar de describir. Lo hacían para instarnos a reflexionar. Para tomar distancia con nuestra disciplina. *Postpublicidad*, de Daniel Solana, fue, quizá, la referencia más líquida para pulsar la temperatura de este celérico contexto en la actividad comercial de las marcas; fue el último reducto para discurrir sobre persuadir.

Así, llevamos desde 2010 articulando nuestra práctica y conocimiento en un llano teórico lleno de repechos; accidentes conceptuales para una orografía profesional que no volverá a ser la que fue. Por ello, *De la publicidad a la comunicación persuasiva integrada: estrategia y empatía*, de Araceli Castelló-Martínez y Cristina del Pino-Romero, era (y es) un libro tan absolutamente necesario.

El texto que acoge entre sus manos tiene, como génesis, el compromiso de revisar los conceptos claves de la disciplina para, una vez tamizados, avanzar hacia su aplicación en publicidad a través de un esquema sencillo y efectivo, pregnante para un amplio espectro de público —estudiantes, académicos, profesionales o curiosos—, y actualizado, en base al voluble ecosistema actual donde las marcas desempeñan su actividad comercial.

El estudio realizado sobre los conceptos de estrategia, empatía, persuasión o los propios modelos de comunicación podrían tener una entidad autónoma en publicaciones independientes, pero, en este caso, Castelló-Martínez y Del Pino-Romero los usan como antesala para sustentar el resto de la obra. La importancia de los *insights* como palanca para conceptualizar, a nivel creativo, el conocimiento de un público que asume que ser consumidor es una profesión en sí misma y la aparición de nuevos espectros en cuanto al continente (*transmedia*) y al contenido (*branded content*) de la comunicación son algunas de las picas que marcan el relato de la obra. Todo ello desde una delimitación y jerarquía inicial que hace que este libro trascienda sobre el resto de textos que tienen a la publicidad, la creatividad o el *branding* como protagonistas.

Pese a que el libro arranca con una formulación magistral, «es un manual que se ha inspirado en una fórmula casi matemática: la comunicación persuasiva es la resultante de la suma de la comunicación estratégica y la comunicación empática», no encontrará recetas finitas ni aseveraciones simplistas en sus páginas. La concreción conceptual, su fundamentación teórica y su dinamismo a nivel práctico la convierte en una

obra consecuente con el contexto que la ve nacer, ya que se aleja de manuscritos monolíticos y poco flexibles para articularse como el manual de enfoque transversal que la comunidad publicitaria necesitaba para levantar la cabeza, tomar aire y entender, por fin, qué es lo que (nos) ha ocurrido. No tiene en sus manos un libro de historia, pero sí tiene a su alcance los recursos suficientes para comprender este histórico momento.

Las autoras, protagonistas académicas y descriptoras de lujo de esta cama elástica temporal en la que se ha convertido la publicidad, enfocan la obra asumiendo el inherente vaivén contextual donde se emplaza, ofreciendo un diálogo entre líneas para entender lo que todavía está por suceder en esta apasionante profesión. Una máxima que ambas han seguido en sus significativas publicaciones y líneas de investigación, tanto individual como conjuntamente. Garantizar una conversación con el lector del mañana sin perder un ápice de rigor es la única garantía para que este libro sea libre.

Cuando destrocé las esquinas de *El libro rojo de la publicidad* y pasé la página que me matriculaba oficialmente en la universidad, no sabía que Cristina sería la primera docente que me encontraría en el aula ni que Araceli me examinaría en una de mis últimas asignaturas de la licenciatura.

Tampoco sabía que a día de hoy sería profesor de esa misma institución. En clase, acostumbro a defender una reduccionista teoría personal: la publicidad puede ser entendida como un mero juego de argumentos y percepciones comerciales entre marcas interesantes y consumidores interesados. Una idea sin más amparo que la experiencia profesional y el conocimiento adquirido. Una premisa simple y discutible, que trata de estimular el pensamiento crítico de nuestras audiencias estudiantiles para que entiendan que hoy más que nunca son los protagonistas de su propio futuro. Tarea ambiciosa, pero es lo menos que uno puede hacer cuando ha estado al otro lado del escaparate universitario y eran Araceli y Cristina las que nos azuzaban la mente para entender las infinitas posibilidades de nuestro tiempo.

Jamás fue tan fácil para las marcas desafiar a la complejidad y a la incertidumbre, pero al mismo tiempo nunca fue tan difícil sobrevivir en un ecosistema digital anegado por el ruido del medio y del propio consumidor.

Quizá esta última premisa sea suficiente para una descripción meramente superficial, que lejos de aportar luz a la disciplina, levante algo más la perpetua humareda. Por ello, si lo que realmente quiere es conocer cómo funciona la comunicación persuasiva en publicidad hoy, solo puedo instarle a olvidar ese último párrafo, a coger útiles de subrayado y a pasar a la siguiente página.

Es un momento apasionante. Único. Y en sus manos tiene el manual que le ayudará a entenderlo.

PABLO VIZCAÍNO-ALCANTUD
*Profesor asociado de la Universidad de Alicante,
Universidad Antonio de Nebrija y Universidad de Castilla-La Mancha*

Introducción

*D*e la publicidad a la comunicación persuasiva integrada: estrategia y empatía es un manual que se ha inspirado en una fórmula casi matemática: la comunicación persuasiva es la resultante de la suma de la comunicación estratégica y la comunicación empática.

COMUNICACIÓN PERSUASIVA = ESTRATÉGICA + EMPÁTICA

Esta fórmula combina conceptos en los que profundizaremos a lo largo del libro con el objetivo de identificar hacia dónde va la publicidad, término que, desde nuestro punto de vista, debe evolucionar hacia la comunicación persuasiva integrada. Los capítulos 1 y 2 configuran un primer bloque en el que se sientan las bases teóricas del resto del libro. Tras detenernos en el primer capítulo en la delimitación conceptual de los términos estrategia, empatía y persuasión, en el segundo capítulo se repasa la evolución de los clásicos modelos teóricos de la comunicación al actual modelo de la comunicación persuasiva integrada (CPI) que proponemos. Para ser persuasiva, la comunicación necesita de la estrategia, la empatía y la creatividad.

La intencionalidad del emisor en comunicación persuasiva marcará unos objetivos en términos de cambio de actitudes que guiarán la estrategia, implicará una comprensión empática del público destinatario y su contexto y necesitará de una selección de recursos creativos al servicio de la credibilidad, la sorpresividad y la memorabilidad del mensaje. La revisión de las teorías de la comunicación lleva a identificar una estructura básica del proceso comunicativo, que aplicamos al modelo de comunicación persuasiva integrada (CPI) diseñado, y en el que destaca el protagonismo del receptor.

A partir del capítulo 3 abordamos la estrategia y la empatía en comunicación persuasiva, desde los elementos básicos de cualquier proceso comunicativo y con las particularidades del actual proceso de la comunicación persuasiva integrada: quién, a quién, dice qué, cómo lo dice, en qué canal y con qué efectos. Si la comunicación persuasiva ha de ser estratégica porque quien la diseña lo hace de manera intencionada, al servicio de unos objetivos y con unos recursos limitados –entre otros aspectos–, simultáneamente ha de ser empática, en tanto en cuanto busca que el destinatario se identifique y el mensaje le resulte atractivo y digno de recordar.

Por tanto, nos dimos cuenta de que con el enfoque que queríamos darle a estas líneas estábamos rescatando uno de los paradigmas más importantes en los estudios de comunicación, que sentó las bases de la comunicación publicitaria: el de Lasswell. La bidireccionalidad y la interactividad en la comunicación que ha posibilitado especialmente el medio Internet han hecho que desde comienzos del siglo XXI se cuestione el paradigma de este autor, por la ausencia en el mismo de retroalimentación o *feedback* por parte del receptor en respuesta al emisor. En definitiva, el receptor era entendido en este modelo comunicativo como un sujeto pasivo.

Sin embargo, asumiendo que la bidireccionalidad hoy en día es prácticamente una característica intrínseca a cualquier acción de comunicación comercial, hemos querido no solo respetar este modelo, sino también ponerlo en valor e inspirarnos en él para organizar los contenidos de este manual, puesto que la intencionalidad del emisor y de su mensaje que destacó Lasswell en su propuesta es la que hace que hablemos, precisamente, de comunicación estratégica, por un lado, y de comunicación empática, por otro. En suma, de comunicación persuasiva.

El capítulo 3 se centra en el emisor de la comunicación persuasiva integrada, un anunciante que busca ser útil al usuario, es decir, hacerle la vida más fácil pasando de comunicar productos a ofrecer soluciones que comuniquen. El capítulo 4 está dedicado al destinatario de la comunicación persuasiva integrada, un receptor que es experto en muchas cosas, pero especialmente en una: en ser persona. De ahí la importancia en comunicación persuasiva integrada de conocer y comprender al destinatario, estudiar las tendencias de las que es protagonista, formular los objetivos creativos a partir del cambio actitudinal que se pretende en el receptor y comprender las funciones de su representante en la agencia: el *planner*.

El capítulo 5 aborda la esencia del mensaje persuasivo, esto es, qué pretende decir. En él se repasan los elementos del *brief* creativo y se profundiza en el eje de comunicación, aquello que el mensaje ofrece al consumidor y que hace que la marca y/o el producto le sean relevantes y significativos. En el capítulo 6 se estudia el salto del eje de comunicación al concepto creativo, es decir, cómo contar de manera sugerente y memorable aquello que el mensaje persuasivo quiere transmitir. En este punto nos detenemos en el concepto de *insight* como recurso para conceptualizar creativamente, en el *storytelling* y en los contenidos de marca.

La estrategia de medios se repasa en el capítulo 7, desde el enfoque de la convergencia mediática y las narrativas *transmedia*, que ha obligado a los medios publicita-

rios tradicionales a reinventarse. Se destacan también acciones o técnicas que, enmarcadas siempre en el medio digital, combinan diferentes formatos, soportes e incluso medios, y avalan las características de la comunicación persuasiva integrada, como son el marketing en tiempo real, la televisión social, el *digital signage*, la compra programática, el *mobile first*, el SEO social y la geolocalización. Para finalizar este capítulo reflexionamos sobre la idea de que la persona se ha convertido en el medio en sí misma.

En el capítulo 8 nos detenemos en los efectos sociales y económicos, por una parte, y en las actitudes del individuo, por otra, de la comunicación persuasiva integrada. La medición de los efectos de la comunicación persuasiva integrada ocupa parte de este capítulo, repasando sus orígenes, los criterios de medida de la eficacia y las técnicas de medición más utilizadas, también en plataformas digitales. El capítulo 9 presenta las principales conclusiones del libro, y en el capítulo 10 el/la lector/a podrá consultar las referencias.

En las semanas que las autoras estuvimos reflexionando sobre el enfoque del libro debatimos sobre la pertinencia de complementar este manual con ejemplos de acciones de comunicación persuasiva que refrendaran el texto. Puede parecer que la inclusión de ejemplos corra el riesgo de hacer que este documento quede desfasado, pero, por otro lado, si realmente validan lo que se está exponiendo, siempre tendrán sentido en el contexto de este libro.

Decidida esta primera cuestión, se optó por incluir al final de cada uno de los capítulos relativos a las cuestiones del paradigma de Lasswell un apartado dedicado a ejemplos destacados. En este apartado se aplican los contenidos teóricos previamente estudiados a una amplia variedad de estrategias de comunicación persuasiva integrada. En el anexo se han recopilado todos los casos que se han comentado a lo largo del texto, indicando la marca, el nombre de la acción, el año, la agencia y el enlace al contenido multimedia. Además, cada capítulo cuenta con un texto introductorio, un resumen final y una propuesta de ejercicios de aplicación que facilitan la comprensión de los contenidos.

El manual *De la publicidad a la comunicación persuasiva integrada: estrategia y empatía* ve la luz en un momento de profundos y constantes cambios en los pilares del sector de la comunicación, en general, y la industria publicitaria, en particular, por lo que consideramos que será de gran utilidad para diferentes colectivos de estos ámbitos –tanto para estudiantes como para profesionales, ya sean docentes, investigadores o de la propia industria–, al profundizar en las características del nuevo paradigma de la comunicación persuasiva integrada y resaltar la importancia que adquieren en este nuevo escenario la estrategia, la empatía y la creatividad.

Este texto ayudará a los estudiantes a entender lo afortunados que son al poder convertirse en los protagonistas de la revolución comunicativa que vivimos, por un lado, y a vislumbrar la relevancia que, fruto de la misma, tiene la continua formación en las nuevas oportunidades comunicativas. Esperemos que para los docentes el libro sea de

gran utilidad para seguir contagiando a los alumnos su pasión por esta profesión y transmitir que en comunicación persuasiva integrada las posibilidades son infinitas, como demuestran los numerosos ejemplos que incluye el libro. Entre los párrafos de este manual, con seguridad, los investigadores encontrarán pistas para formular nuevas hipótesis de investigación y diseñar estudios que contribuyan a la innovación y a la profesionalización –siempre necesarias– del sector. Por último, a los profesionales de la propia industria *De la publicidad a la comunicación persuasiva integrada: estrategia y empatía* les servirá para sentar las bases teóricas de las decisiones tomadas en su quehacer diario y diseñar soluciones comunicativas que se inspiren en el enfoque integrador, estratégico, creativo y empático que requiere el nuevo escenario.

Capítulo 1

Delimitación conceptual

- 1.1. La estrategia.
- 1.2. La empatía
- 1.3. La persuasión.

En este capítulo se abordarán bajo un enfoque circular los conceptos de *estrategia*, *empatía* y *persuasión*. En el primero de ellos –estrategia– hacemos un recorrido que abarca desde el origen del término a la relación existente entre estrategia y creatividad –condenadas, como afirmamos, a entenderse–. Estrategia empresarial, de comunicación, publicitaria, creativa y de medios son otros de los campos tratados.

Por su parte, en el concepto de *empatía* –el segundo– hacemos una inmersión para detallar su delimitación conceptual, origen y tipología, así como la relación entre la empatía y la emoción, la cual resulta clave para entender ambas realidades. Terminamos este apartado ubicando la empatía en el terreno de la comunicación persuasiva.

Por último, acabamos el capítulo centrándonos en la *persuasión*. Tras hablar del origen y definir el término, dedicamos unas páginas a hablar de la comunicación persuasiva –que da título a la obra–, para terminar desarrollando los lazos existentes entre la persuasión, la estrategia, la empatía y la creatividad, cerrando de esta manera el círculo.

1.1. La estrategia

1.1.1. Orígenes del término

Los orígenes del término *estrategia* se remontan al ámbito bélico. La historia enseña que los hombres periódicamente pasan por fases más o menos largas de violencia (Cobelo, 2001:197). El conflicto armado entre seres humanos ha sido un fenómeno de tal envergadura que una de las primeras funciones de poetas e historiadores ha sido recopilar, transmitir y ensalzar los hechos relativos a la guerra, incluyendo conocimientos que podían servir de guía en futuras situaciones semejantes. La lectura atenta de obras como la *Iliada* y de la *Odisea*, ambas de Homero, suministra información sobre la sociedad en la que vivía su autor y sobre los planteamientos y ejecución de las acciones bélicas de sus contemporáneos.

Con la civilización de las sociedades, hubo hombres que se ocuparon de sistematizar esos conocimientos en un cuerpo teórico más o menos formalizado, que pudiera ser utilizado con las máximas garantías de éxito por los encargados de dirigir los conflictos.

El término estrategia viene del griego y se deriva de la palabra que designaba el magistrado encargado en Atenas de los asuntos militares. Estrategia, por tanto, designa desde su inicio como término lingüístico a la ciencia del general. El primer libro completo que se conserva sobre la estrategia en el campo militar data del siglo v a.C. y se debe al chino Sun Tzu (2012). *El arte de la guerra* es un libro de máximas organizadas por temas con un alto nivel de abstracción, que sirven de guía a la toma de decisiones. Estrategia es, también desde su origen, una herramienta teórica para la toma de decisiones en situaciones de conflicto, por lo que pronto se utilizó en otros ámbitos ajenos al bélico.

La estrategia, tal y como la entendemos hoy, es el resultado de dos grandes líneas. Estas dos concepciones convergerán a finales del siglo xix:

- Oriental, en la que prevalece el uso de la inteligencia sobre la fuerza para resolver conflictos.
- Occidental, cuyo pilar principal es la fuerza.

El concepto sale así del terreno castrense para aplicarse a otros ámbitos en los que haya situaciones conflictivas que resolver y empezar a utilizar la inteligencia. En el Renacimiento, destaca la aportación en este ámbito de Maquiavelo (1469-1527), que aplicó algunas ideas del islam y el *Corán*¹ en sus escritos. Con su obra *El Príncipe*² (Maquiavelo, 2010) abre el significado de la palabra estrategia a la política y a la racionalización –destacando la importancia de la razón en el análisis de la estrategia militar–.

En el siglo xix son Clausewitz (1780-1831) y Jomini (1779-1869) quienes profundizan en el término. Para el primero, la estrategia es concepción, es decir, empleo de la batalla con el fin de ganar la guerra, dando un propósito a cada acción militar (Clausewitz, 2014). En esta idea se han basado libros de estrategia empresarial y de comunicación como *Posicionamiento. La batalla por su mente* –publicado en 1992–, de Ries y Trout (2002). Para Jomini, la estrategia era conducción: se mostraba en los movimientos hacia objetivos particulares (Jomini, 1990).

A lo largo de los años se han sucedido diversas escuelas de pensamiento que han tratado de aplicar y desarrollar el concepto de estrategia al ámbito de las decisiones empresariales. Entre las más importantes se pueden contar las siguientes:

¹ El *Corán* es rico en términos que designan la conducta humana en relación con conseguir unos fines: artificio, rodeo, subterfugio, engaño.

² Aunque Maquiavelo nunca lo expresó tal cual, a él se le atribuye la frase «el fin justifica los medios».

- La Teoría de los Juegos, de Von Neumann, Morgenstern, Nash y Schelling, que delinearon los postulados básicos durante las décadas de 1940 y 1950.
- La Escuela de la Reflexión de Chandler, Ansoff y Andrews, en las décadas de 1960 y 1970.
- La Escuela de la Acción de Mintzberg, Ries y Trout, en la década de 1990.
- El Enfoque Equilibrado de Quinn y Grant, desde 1999.

1.1.2. Factores, elementos y niveles

Los factores que deben darse para aplicar la estrategia son:

- Persecución de objetivos en situaciones competitivas.
- Participación de otras personas que puedan influir.
- Posibilidad de elección entre diferentes alternativas.

Podemos decir que las estrategias tienen tres elementos esenciales:

- Las metas u objetivos que deben alcanzarse.
- Las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
- Las principales secuencias de acción o técnicas definidas para alcanzar los objetivos. Las tácticas materializan la consecución de los objetivos, siendo fieles a las políticas establecidas y a los recursos disponibles. La estrategia ha de estar permanentemente en revisión, a la vista de los resultados de las acciones tácticas.

El término estrategia debe enmarcarse en el concepto de «pensamiento estratégico» como la forma de aunar los objetivos a alcanzar, en el largo plazo, y la toma de decisiones que se deben tomar anticipadamente, previendo futuros escenarios y las posibles amenazas del entorno. Pero para que una decisión se entienda como estratégica también debe tener en cuenta las reacciones posibles de otros sujetos que pueden intervenir en el proceso, así como los efectos de otros factores que proceden del entorno o el azar.

El primer paso para crear una estrategia es saber adónde se quiere llegar. Si no fuera así, daría igual el resultado de la creación, sería irrelevante «dónde vayas», como le dice el Gato de Cheshire a Alicia en la famosa obra de 1865 *Alicia en el País de las Maravillas* (Carroll, 1997:96). Junto con los objetivos, el Gato también apela a los recursos disponibles —«si caminas lo bastante»—, algo también determinante a la hora de dar con una solución desde una visión estratégica:

—¿Me podrías indicar, por favor, hacia dónde tengo que ir desde aquí? —pregunta Alicia.

- Eso depende de dónde quieras llegar –contestó el Gato.
- A mí no me importa demasiado a dónde...–empezó a explicar Alicia.
- En ese caso, da igual hacia adónde vayas –interrumpió el Gato.
- ...siempre que llegue a alguna parte –terminó Alicia a modo de explicación.
- ¡Oh! Siempre llegarás a alguna parte –dijo el Gato– si caminas lo bastante.

Una vez definida la meta, la estrategia es el camino que se traza y que se tratará de seguir para alcanzarla. Posteriormente, las acciones y recursos disponibles se coordinan para tratar de ocupar una posición ventajosa sobre el contrario. La estrategia se compone de tácticas que ayudan a delimitar la forma en que se consigue el objetivo a largo plazo, pero de una forma más pragmática y concreta en el tiempo –con objetivos a corto plazo–. En la Tabla 1.1 sintetizamos las diferencias entre estrategia y táctica:

TABLA 1.1
DIFERENCIAS ENTRE ESTRATEGIA Y TÁCTICA

	ESTRATEGIA	TÁCTICA
Características	Apreciación global. Determina objetivos generales. Inventario de los medios. Estilo de aplicación y de negociación. Es abstracta, quiere pensar.	Apreciación parcial de la situación. Determina objetivos secundarios y concretos. Elección de las acciones. Intervenciones directas, negociación, etc. Es concreta, quiere observar y actuar.
Localización	Centro único.	Multiplicidad de centros tácticos.
Dificultad	Asegurarse permanentemente de que los medios disponibles son apropiados para la consecución de los objetivos iniciales.	Mantener el rumbo hacia los objetivos y ser ágiles en la adaptación de las modificaciones del plan estratégico.
Síntesis	¿Qué debo hacer?	¿Cómo debo hacerlo?

Fuente: Elaboración propia.

Las tácticas son las diferentes acciones planificadas para alcanzar el fin último de la estrategia, por lo que están a su servicio. En el ámbito poético, Benedetti (1993:178-279) describe a la perfección la diferencia entre estrategia y táctica:

Mi táctica es hablarte
Y escucharte
Construir con palabras
Un puente indestructible (...)
mi estrategia es
en cambio
más profunda y más simple
mi estrategia es

que un día cualquiera
no sé cómo, ni sé
con qué pretexto
por fin
me necesites.

1.1.3. La estrategia empresarial

La estrategia empresarial se refiere a la aplicación del concepto de estrategia al campo competitivo de las empresas. Existen diferentes definiciones sobre este término; destacamos algunas en la Tabla 1.2:

TABLA 1.2
DEFINICIONES DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Chandler (1962)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.
Andrews (1971)	La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser.
Ohmae (2004)	La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

En el campo de la dirección estratégica se consideran unas condiciones clave para el logro del éxito de la estrategia las siguientes:

- Definir objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo. Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos. El hecho de que sean a largo plazo lo relacionamos con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégicas que se toman.
- Tener un conocimiento profundo del entorno competitivo. La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.
- Realizar una valoración objetiva de los recursos. La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras.

- Llevar a cabo una implantación efectiva. Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.

A nivel directivo, la estrategia se emplea como el medio para realizar diversas funciones, como:

- Soporte para la toma de decisiones. Aporta sencillez y coherencia a las decisiones que se toman en la empresa, tanto en las pequeñas del día a día como en las más importantes. La unidad en las decisiones de la empresa en cuanto a que todas sigan un mismo rumbo es fundamental para conseguir el éxito.
- Proceso de coordinación y comunicación. Responde al concepto de planificación estratégica, que sirve para lograr la coordinación y el consenso de las decisiones empresariales.
- Meta: el propósito estratégico. Una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia de la empresa.

Liddell (1991), uno de los tratadistas más influyentes del pensamiento estratégico contemporáneo, explica cómo la estrategia se puede aplicar a sucesivos niveles jerárquicos de una organización, subordinados en cascada unos a otros. Podemos distinguir tres niveles estratégicos:

- Al más alto nivel se encontraría la estrategia global o estrategia de empresa, que considera la organización en relación con su entorno.
- Subordinada a la anterior, la estrategia de negocio. Se trata de determinar cómo desarrollar la actividad de cada unidad independiente de las que se compone la empresa, de forma que se cumplan las metas marcadas por el nivel corporativo.
- Estrategia funcional, para decidir cómo utilizar y aplicar los recursos disponibles en un área o función de la estrategia de negocio, para alcanzar las metas fijadas por esta.

Cada uno de estos niveles de estrategia tiene un horizonte temporal diferente y sucesivamente más reducido. En la Figura 1.1 desglosamos los niveles estratégicos en la empresa, de los que dependerían las estrategias que abordaremos a continuación: la estrategia de comunicación, la estrategia publicitaria y, dentro de la misma, las estrategias creativa y de medios.

FIGURA 1.1
NIVELES ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia.

Cobelo (2001:359) ofrece la matriz de relaciones de dependencia entre niveles y elementos de la estrategia, que puede verse en la Tabla 1.3, destacando dos perspectivas distintas entre autores: aquellos para los que el proceso se desarrolla por filas y otros para los que la secuencia es por columnas:

TABLA 1.3
RELACIONES DE DEPENDENCIA ENTRE NIVELES Y ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

		Elementos		
		Objetivos	Políticas	Programas
Niveles	Corporativo	Corporativos o de negocio	Corporativos o de negocio	Corporativos o de negocio
	Funcional	De marketing	De marketing	De marketing
	Subfuncional	De comunicación	De comunicación	De comunicación

Fuente: Elaboración propia a partir de Cobelo (2001:359).

1.1.4. La estrategia de comunicación

En el ámbito del marketing y de la comunicación, podríamos considerar la estrategia como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a

emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma, o puede tomar, la competencia considerando, a la vez, las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales del entorno (Sainz de Vicuña, 2000).

La estrategia podría definirse como aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguren la consecución de tales objetivos (Santesmases, 1996).

Pérez-González (2004) es pionero en la definición del concepto de estrategia en el ámbito de la comunicación, con la propuesta de la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Para el autor, la comunicación estratégica es un activo de vital importancia y la NTE:

Propone introducir la cooperación, la comunicación y, en general, otros valores, además de los económicos, en la formulación de la teoría [...]. Por otro lado, se propone construirla sobre capacidades humanas y extender al ámbito social de la acción estratégica la nueva comprensión de la vida y del ser humano que ha surgido de la sistémica, de la teoría de la complejidad y, en general, de la revolución científica del siglo XX (Pérez-González, 2004).

En la bibliografía reciente, es numerosa la cantidad de referencias que sobre comunicación estratégica han ido surgiendo directa o indirectamente. Con más o menos acierto, tal como explica Pérez-González (2007) existen documentos que contribuyen a la elaboración de un corpus teórico y práctico en torno a la definición y ejecución de la comunicación estratégica.

Desde el entorno de la Comunicación los cambios acontecidos desde los ámbitos de las Telecomunicaciones están mostrando tendencias que reafirman la necesidad de un profundo cambio por parte de las empresas e instituciones a la hora de planificar sus estrategias a partir de una comunicación que ha de ser fluida, activa, experiencial, pertinente y generadora de relaciones presentes y futuras (De Salas, 2012:20-21).

Esta nueva visión en el marketing empresarial y, dentro de él, en la comunicación corporativa y publicitaria entendida como una comunicación estratégica (Pérez-González, 2008:525), comulga con la NTE y la visión transdisciplinar que la caracteriza (Pérez-González, 2007:10), como «nuevo paradigma teórico basado en la interacción participativa y relacional» (De Salas-Nestares y Pérez-González, 2010:56).

El segundo de los siete grandes cambios que define Pérez-González (2007:14) para la NTE, el paso del actor racional al hombre relacional, del hombre económico al hombre humano (Pérez-González y Massoni, 2009:113), se ha visto ejemplificado dentro de la industria de la comunicación corporativa y publicitaria con el protagonismo adquirido por el consumidor en el discurso de empresas y marcas.

La NTE también destaca como seña de identidad el mundo complejo, dinámico y caótico en el que se desarrolla (Pérez-González, 2007:21), aspecto que en el contexto de la comunicación comercial puede verse claramente con el continuo surgimiento de nuevos formatos y nuevos soportes publicitarios, así como de «nuevos planteamientos de modelos de agencia y nuevos planteamientos estratégicos de comunicación» (De Salas-Nestares y Pérez-González, 2010:58).

Como afirman Pérez-González y Massoni (2009:424), «necesitamos repensar a la comunicación desde nuevos paradigmas y esto implica abordarla como un fenómeno complejo y fluido». Además, «la nueva teoría estratégica nos propone pasar de la propaganda y de la venta a la conectividad y a la generación de significación» (De Salas-Nestares y Pérez-González, 2010:61), aspecto ejemplificado con la transmedialidad, la viralidad, la experiencia multiplataforma y el *storytelling* en torno a la marca necesarios hoy en día en las estrategias comunicativas.

En definitiva, la NTE implica una constante capacidad de adaptación a los cambios y, en este sentido, el nuevo escenario comunicativo ha obligado a los actores del mercado publicitario a una renovación continua.

1.1.5. La estrategia publicitaria

En publicidad, el paradigma militar del que procede el concepto de estrategia se implanta en Estados Unidos en la década de 1920. En la década de 1960 se romperá con el paradigma militar, situándose la estrategia en el campo científico, ligada a la teoría de la probabilidad, gracias a:

- La definición de objetivos mensurables.
- La filosofía de agencias, que se preocupan por contar con metodología e investigación.
- La aplicación del cálculo de probabilidades al estudio de audiencias.

Mientras que el objetivo publicitario –o de comunicación– manifiesta dónde quiere estar el anunciante respecto del conocimiento, la actitud y las preferencias del consumidor, la estrategia publicitaria describe cómo llegar hasta allí (Arens, 1999:229). Por tanto, la estrategia publicitaria es «el camino a seguir para lograr una respuesta del público objetivo, al posicionar el producto en su mente de forma concreta» (García, 2001:135) y debe «reflejar la llamada básica y la razón básica que permitirá la más simple, más clara, y más efectiva presentación de la argumentación de ventas de la marca» (Bell, 2001:203). Según Joannis (1996), una estrategia publicitaria se formula a tres niveles:

- Necesidades del mercado y de los productos/marcas que hay en él.
- Para obtener un determinado resultado.
- Por intermedio de un producto o marca presentados con un ángulo innovador.

Se entiende por estrategia publicitaria la elección de medios adecuados para transformar la oferta básica e inicial del anunciante en una comunicación atractiva y persuasiva para sus clientes potenciales. Hernández (1999) la define como el conjunto de decisiones que, en el ámbito estricto de la comunicación y en diferentes áreas de la actividad publicitaria, lleva a cabo la agencia de publicidad a fin de dar solución al problema del cliente, con el máximo de eficacia. Las funciones de la estrategia publicitaria son:

- Establecer objetivos publicitarios.
- Identificar y definir el público objetivo.
- Analizar características de productos.
- Determinar el posicionamiento.
- Concretar presupuesto.
- Fijar el calendario.

Cobelo (2001:222) describe una serie de condiciones metodológicas que ha de cumplir un modelo de determinación de la estrategia de comunicación persuasiva de masas:

- Sencillez conceptual. Pocos conceptos, claros y fáciles de comprender.
- Simplicidad funcional. Debe estar organizada en torno a unas relaciones funcionales sencillas e intuitivas, que permitan un manejo simple.
- Economicidad informativa. Deberá necesitar la mínima información posible.

1.1.6. La estrategia creativa

En comunicación persuasiva, la actividad creativa da comienzo con la elaboración de una estrategia creativa. Ortega (2004:216) define la estrategia creativa como «el marco de actuación en el que tiene que desarrollarse la creatividad del mensaje publicitario». Tras dicha estrategia comenzaría el proceso de creación donde intervienen todos los factores de la personalidad que se identifican como potenciadores del proceso creativo.

Todo proceso creativo necesita básicamente datos, ideas y textos, y es justamente esta tríada el eje central del proceso creativo en comunicación persuasiva: documentación, creación y difusión (Arroyo, 2006:188). La creación publicitaria es un proceso creativo que transforma una demanda de un anunciante en una idea que se materializa en un mensaje (Arroyo, 2006:173).

Entendemos la creatividad publicitaria como una actividad económica, a partir de la interacción entre agentes sociales para producir los mensajes que rigen el acto comunicativo de la publicidad, y una actividad comercial, «que predice el comporta-

miento de los públicos en el acto del consumo, y establece una relación de coherencia entre el contenido de sus mensajes, su finalidad económica y el significante –el soporte– en el que se transmite» (Arroyo, 2006:15).

Uno de los autores destacados por el modelo de descripción del proceso creativo publicitario que propone es Joannis (1996), con su «Z creativa», que recoge el planteamiento, la concepción y la realización de los mensajes publicitarios. Uno de los objetivos de este modelo es evitar los peligros que acechan a la creación: la comunicación al margen del problema y la comunicación de aficionado (Joannis, 1996:16). Por eso, el autor insiste en que el creador profesional debe apoyarse en las instrucciones creativas y en los estudios que las han engendrado (Joannis, 1996:104).

Lo característico de esta secuencia es lo que el autor califica como «el antiproceder artístico». No es un modelo que sea un simple ir «del-artista-hacia-el-público», sino un ir y volver «del público objetivo-hacia-el creador publicitario-hacia-el público objetivo». El modelo descrito por Joannis es una secuencia dividida en tres estadios. La primera fase (AB) se refiere a la investigación.

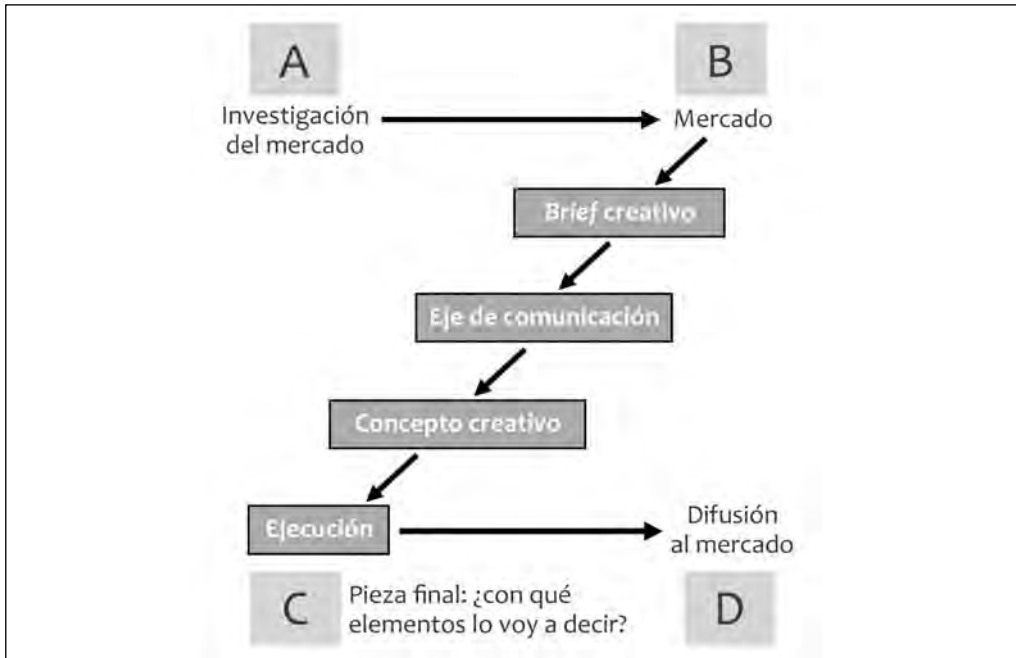
Durante la segunda fase, que no es creación publicitaria propiamente dicha, se elige la estrategia. En publicidad nunca se prescinde de ella pues toda creación publicitaria va ligada a una determinada estrategia. Para el autor, el creador moderno nunca debe dar la espalda a esto ya que la publicidad puede convertirse en un producto carente de sentido donde se tienda solo a encontrar algo hermoso y original para llamar la atención: «Detrás de toda creación publicitaria existe, formulada o no, una hipótesis de marketing, una estrategia. No formularla previamente es poner en peligro la eficacia de la creación» (Joannis, 1996:18).

A partir de aquí se inicia la diagonal centrípeta de la creación (BC), con tres elementos que van a formar parte del proceso:

- La elección del eje psicológico o promesa –lo que vamos a decir–. De las necesidades y actitudes del consumidor que pertenece al público objetivo, además del objetivo que se pretende recogido en la estrategia, se deduce un efecto psicológico para la campaña: qué actitudes se desea modificar, qué grado de conocimiento se le quiere hacer sensible, qué prejuicio se quiere transformar... Es una fase de reflexión y un dato que sirve para la creación, más que una tarea que le corresponda por derecho propio al creativo.
- Creación del concepto de comunicación. De lo deducido y concretado en la elección del eje psicológico se crea el concepto que pueda tener el efecto deseado, es decir, la expresión o representación de forma específica, concreta y creíble de la satisfacción seleccionada por el eje.
- Construcción del mensaje publicitario. Partiendo del concepto de comunicación se construye el primer mensaje publicitario completo, es decir, la ejecución creativa: las imágenes, las palabras, la música, teniendo en cuenta la selección de medios, soportes y formatos.

Una vez elaborado el producto creativo, es difundido hacia el mercado en el que ha nacido y así se completa la segunda horizontal de la «Z creativa» (CD), como puede verse en la Figura 1.2:

FIGURA 1.2
LA «Z CREATIVA» DE JOANNIS (1996)



Fuente: Elaboración propia a partir de Joannis (1996).

Algunos autores han cuestionado la linealidad del proceso de creación publicitaria ya que en muchas ocasiones las partes del proceso se dan de forma simultánea (Vázquez, 2000) y en dependencia directa de una serie de factores como el tiempo, la competencia, el uso de conceptos directos –racionales– o indirectos –emocionales– y la existencia o no del «salto creativo», expresión acuñada por Dru (1996:31).

Sin menoscabar el trabajo de Joannis –el más completo sobre el proceso de creatividad publicitaria que se ha realizado–, para otros autores el seguimiento del modelo de Joannis en ocasiones atiende más a criterios pedagógicos, organizativos y prácticos, que a la realidad. Este esquema puede conllevar el riesgo de despedazar y «compartimentalizar» excesivamente el proceso en fases aisladas y no entenderlo de manera holística, «lo que hace que la creatividad publicitaria se perciba no como un sistema, sino como una sucesión de funciones y actividades aisladas o no demasiado relacionadas entre sí» (Baños, 2005:9-10).

Si la estrategia publicitaria describe el posicionamiento que se quiere alcanzar, la estrategia creativa incluye la promesa que el mensaje de la comunicación persuasiva

presenta al destinatario con el objetivo de alcanzar dicho posicionamiento. La estrategia creativa será:

La actividad por medio de la cual se decide el contenido de la comunicación –qué decir– y la forma creativa de expresarlo –cómo decirlo–. Consta, pues, de dos fases, y es responsabilidad de cuentas y planificación estratégica la decisión del contenido del mensaje, y del departamento creativo el modo de hacerlo (Hernández y Pinar, 2012:376).

1.1.7. La estrategia de medios

Si bien durante años la labor de planificación y compra de espacios en los medios fue considerada como algo secundario en el proceso publicitario, acaparando la creación del discurso todo el protagonismo, actualmente la investigación y la planificación publicitaria incluidas dentro de la estrategia de medios tienen una enorme importancia dentro del proceso de elaboración de estrategias de comunicación persuasiva.

Prácticamente hasta la década de 1990, las tareas que realizaban los departamentos de medios de las agencias de publicidad –para las cuales su valor diferencial residía en la creatividad aplicada al mensaje publicitario– y las centrales de compras –predecesoras de las agencias de medios– eran un servicio necesario, pero no iba más allá de una mera tarea administrativa de emisión de órdenes de compra y pago de facturas.

En las últimas décadas, la investigación y la planificación de medios han ido sofisticándose en respuesta al complejo panorama mediático, derivado de la convergencia mediática y la multiplicidad de medios que han traído consigo nuevas tecnologías. El surgimiento de numerosos estudios sobre las audiencias y los medios y la mayor precisión de los instrumentos de medición han permitido reducir la incertidumbre en la elección de medios y soportes y, por tanto, ofrecer a los anunciantes estrategias de medios exitosas.

En la actualidad, la agencia de medios es un socio estratégico de comunicación que, con una estructura dinámica que facilite la colaboración y la customización del servicio, debe ofrecer servicios plenos, desarrollar la investigación, aplicar la creatividad, manejar los nuevos medios y ser innovadora en los medios convencionales.

Si la estrategia de medios incluye la investigación de medios y la planificación publicitaria, podemos definir la primera como «aquella rama de la investigación comercial que tiene por objeto el estudio de los medios de comunicación como vehículos de la publicidad» (González y Prieto, 2009:236). Ortega (2004:153) la define como la parte de la investigación publicitaria «que se ocupa del estudio de los medios publicitarios convencionales», afirmando que «su objetivo esencial es el conocimiento de los medios para que, a partir del mismo, pueda realizarse la planificación de medios más conveniente para el anunciante».

La investigación de medios se centra en dos realidades: el individuo como receptor de los medios y los soportes publicitarios. Este conocimiento de los medios y sus audiencias será la base para alcanzar en la tarea de planificación de medios la solución más eficaz en la aplicación de los recursos disponibles (Ortega, 2004:153) para la inserción en los medios de una campaña publicitaria.

Con respecto a la planificación de medios publicitarios, es «aquella parte de la planificación publicitaria relacionada con la selección de medios y soportes, así como la distribución de los recursos disponibles entre ellos y la disposición de los anuncios a lo largo de la campaña publicitaria para contribuir al logro de metas comerciales» (Ortega, 2004:193). González, Carrero y Mariñas (2018:532) la definen como la «técnica que enseña a seleccionar los medios y soportes y a colocar los anuncios de manera que colaboren eficazmente a la consecución de los objetivos publicitarios».

Para Díez y Martín (1999:337), es el «conjunto de operaciones para la selección de los soportes publicitarios y la distribución de los recursos entre dichos soportes en una campaña publicitaria». Sissors y Bumba (2010:1) hablan de planificación de medios como la «serie de decisiones estratégicas que tienen como consecuencia la selección de determinados medios y vehículos, a fin de transmitir mensajes publicitarios a potenciales compradores de un producto o marca».

A partir del análisis realizado en la investigación de medios, la planificación de medios es un proceso estratégico de toma de decisiones en el que se evalúan los medios y soportes que se pueden utilizar en la campaña, se seleccionan los más adecuados para hacer llegar el mensaje al mayor número de personas del público objetivo y se define la distribución de los anuncios en ellos en un período de tiempo definido, con el fin de alcanzar los objetivos de medios previamente definidos, que estarán al servicio de los objetivos de publicidad, comunicación y marketing, con la mayor rentabilidad y optimización del presupuesto y de los recursos disponibles.

Como vemos, investigación y planificación de medios son indisolubles. La investigación de medios recopila información sobre la oferta de espacios publicitarios en los distintos soportes de cada medio publicitario, por una parte, y la población a la que va dirigida la publicidad y su comportamiento en tanto que audiencia de los medios, por otra. Ambas realidades, objeto de estudio de la investigación de medios, son la información necesaria para que en la planificación de medios se puedan tomar decisiones sobre:

- La selección de los medios y soportes más adecuados para alcanzar al mayor porcentaje de público objetivo.
- La distribución del presupuesto de medios entre los tiempos o espacios publicitarios de los medios y los soportes seleccionados.
- La elección de los formatos publicitarios más convenientes.
- La disposición de los anuncios a lo largo del período de la campaña.

Las tareas de investigación de medios y planificación publicitaria van a dar como resultante un plan de medios, a partir de las siguientes fases:

1. La investigación, mediante la cual se recopila la información necesaria. El punto de partida siempre será el análisis de situación incluido en el *briefing* de medios planteado.
2. La evaluación, en la que se analizan los medios, las características del público objetivo –describiéndolo con variables sociodemográficas y psicográficas y cuantificándolo en términos de audiencia–, la inversión en medios llevada a cabo por la competencia, etc. En muchas ocasiones los resultados de la evaluación se sintetizan en un análisis DAFO –Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades– enfocado a la estrategia de medios.
3. La decisión, en la cual, a partir de las dos etapas anteriores, se definen unos objetivos de medios en términos cuantitativos y cualitativos y en base a los objetivos de marketing, comunicación y publicidad transmitidos en el *briefing*, así como una estrategia, seleccionando los medios más convenientes para el plan en base al presupuesto disponible.
4. La ejecución, en la que finalmente se lleva a cabo la planificación táctica, es decir, la selección de soportes dentro de cada medio, la distribución de las inserciones en el tiempo, la negociación de las tarifas publicitarias, recargos y condiciones de inserción y la compra de los espacios publicitarios.

Pero la estrategia de medios no solo se compone de estas cuatro fases ni acaba con el lanzamiento de la acción de comunicación persuasiva tras la aprobación del plan por parte del cliente; tan importante como todas estas fases es la etapa de la evaluación posterior, con un análisis de resultados obtenidos en comparativa con los objetivos inicialmente planteados.

A partir de las decisiones tomadas previamente en la estrategia de comunicación, la estrategia de medios viene condicionada por los objetivos de comunicación/publicidad, el presupuesto, las decisiones creativas, el calendario temporal de la acción y el público objetivo. En función del tipo de objetivos que se definan –cognoscitivos, afectivos o comportamentales–, en los objetivos de medios tendrá un mayor peso la cobertura o la frecuencia. Por ejemplo, mientras que en lanzamientos de producto es deseable alcanzar una elevada cobertura, la frecuencia primará en aquellas acciones de marcas de productos de compra frecuente.

Estos condicionantes determinarán la selección de los medios a utilizar, teniendo en cuenta las características publicitarias de cada medio, la adecuación del medio al producto, la población objetivo, el alcance del medio, la disponibilidad, las restricciones legales, el uso por parte de la competencia o la estacionalidad, entre otras cuestiones (Rust, 1986).

Tras la selección de medios, se realiza una valoración cuantitativa y cualitativa de los soportes y de las combinaciones de los mismos dentro de cada medio, a partir

de criterios de frecuencia, credibilidad y prestigio, audiencia y perfil de la misma y coste del soporte. La elección de la combinación de soportes más adecuada y del esquema temporal de las inserciones se realiza en base a indicadores de cobertura –como los *Gross Rating Points* o GRP en el medio televisión– y frecuencia –llamada *Opportunity To See* u OTS–, por una parte, y de rentabilidad –coste por impacto, coste total, etc.–, por otra.

1.1.8. Estrategia y creatividad: condenadas a entenderse

Aunque «una buena formación eleva exponencialmente el producto creativo», la creatividad es pensar (Arroyo, 2006:48). Pensar es lo que queda al final de todo el proceso, pensar de una manera original.

En el primer Encuentro Estatal de Docentes e Investigadores Universitarios en Creatividad, que tuvo lugar en Madrid en el año 2000, se definió la creatividad como «innovación valiosa, solución alternativa de problemas, anticipación de utopías e instrumento clave de transformación y mejora personal, social y organizacional en los distintos ámbitos de la actividad humana» y se recalcó que se trata de un «valor formativo que no puede dejarse al desarrollo espontáneo de los sujetos» (Romo y Sanz, 2001:225-226). Los reunidos en el encuentro manifestaron también la necesidad de incorporar en los planes de estudio la formación en pensamiento, estrategias y actitudes creativas, haciendo especial mención a las enseñanzas vinculadas a las Ciencias de la Información.

Nuestra sociedad mantiene generalmente una idea muy romántica e inexacta acerca de lo que es la creatividad que se apoya, básicamente, en la idea del genio y la genialidad. Existe la convicción de que las obras originales y los grandes hallazgos creativos son frutos de la imaginación extraordinaria de unos individuos geniales. De hecho, así lo recogen las acepciones de diccionarios como el de la Real Academia Española.

El sustantivo creatividad procede etimológicamente de la palabra *creare*, evoluciona hacia *criar* y llega a la actualidad derivada del verbo crear. La primera utilización escrita del término en inglés es de 1875³ cuando Ward califica sin definir la aptitud de Shakespeare con la acepción «creatividad poética». La primera definición del concepto aparecerá en el año 1961, en el *Webster's Third Dictionary* como «habilidad de crear».

En el *Diccionario* de la Real Academia Española (RAE) se incorpora por primera vez en 1984 como «facultad de crear» y «capacidad de creación». Para la RAE, crear significa en su primera acepción «producir algo de la nada» –como ejemplo se propone «Dios creó cielos y tierra»–. En el caso del adjetivo creativo, la RAE lo define como:

³ En la edición de 1972 del *Oxford English Dictionary* se fecha la primera aparición de este término.

- Que posee o estimula la capacidad de creación, invención, etc.
- Capaz de crea algo.
- Profesional encargado de la concepción de una campaña publicitaria.

La facultad de crear de la nada puede ayudarnos a empezar a entender desde el origen la visión «mítica» de la creatividad de la que habla Weisberg (1989). Según esta visión, el producto creativo o bien surge de repente, fruto de un trabajo fundamentalmente inconsciente o aleatorio, o bien es producto exclusivo de los creativos considerados como personas especiales, una suerte de genios con dotes innatas.

Sin embargo, estas ideas no dejan de ser falsos mitos que la ciencia ha refutado; no es cierto que la creatividad sea un don, porque si fuera así la creatividad no se podría enseñar. La creatividad forma parte del ser de todos nosotros. Es un elemento más de nuestra inteligencia humana que todos poseemos en mayor o menor medida; por tanto, puede ser estudiada y puede ser desarrollada. La creatividad es una facultad más o menos desarrollada que necesita entrenamiento. El término creatividad designa la aptitud para producir soluciones nuevas sin usar un proceso lógico, estableciendo relaciones de orden lejano entre los hechos.

No existen individuos carentes de creatividad, solo existen personas más o menos frenadas, calcificadas o aletargadas que requieren un adiestramiento (Aznar, Ferrer y de Bas, 1996). Las soluciones creativas son fruto de un trabajo previo intenso que incluye el ensayo y el error en pruebas, es producto de aproximaciones y de cambios.

Desde los ámbitos de la psicología y la pedagogía, la investigación científica y las teorías no deterministas han permitido desmitificar la visión de la creatividad como una cualidad casi mística que solo algunos individuos poseen. Autores como Amabile (1983), Golen (1983), Boden (1994), Csikszentmihaly y Colodrón (1999) o Sternberg (2006) entienden la creatividad como una capacidad que puede ser desarrollada y que, en consecuencia, puede ser estimulada y enseñada, haciendo especial hincapié en la importancia de la actitud, la motivación y las características del entorno del individuo –el contexto social, cultural, educativo, histórico, etc.– Maslow (1985) consideraba la creatividad como una habilidad deseable en cualquier campo profesional:

¿Cuál es, entonces, el modo correcto de enseñar a la gente a ser, por ejemplo, ingenieros? Es evidente que debemos enseñarles a ser creativos, al menos en el sentido de no ser capaces de enfrentarse con lo nuevo e improvisar. No deben temer el cambio, sino que más bien deben poder sentirse a gusto con el cambio y lo novedoso y, a ser posible (porque es lo mejor de todo), incluso a disfrutar con ello. Esto significa que debemos enseñar a preparar a los ingenieros no según viejos modelos, sino en el nuevo sentido de formar ingenieros «creativos» (Maslow, 1985:127).

Para la mayoría de estudiosos, la conferencia pronunciada por Guilford (1950) en la American Psychological Association es considerada un hito que marcó la generalización del término y el comienzo de su estudio específico. Guilford atribuyó algunas características que definían la creatividad individual, entre las cuales incluyó:

- La fluidez. La habilidad de generar gran cantidad de ideas, conceptos o respuestas a una pregunta o a un problema.
- La flexibilidad. La habilidad para manipular y producir diferentes tipos de información y pensamientos, así como la capacidad para ver desde ángulos distintos los problemas.
- La originalidad. La habilidad para crear algo nuevo o ver las cosas de forma diferente.

De los estudios de Guilford se desprendió la idea de que existen muchas personas inteligentes pero no creativas, y viceversa. La solución inteligente busca la verdad y la creativa busca lo diferente. Al comportamiento creador se le exige llegar a varias soluciones buenas, sin embargo, al comportamiento inteligente solo se le pide que llegue a una solución correcta –verdadera–.

La creatividad, como ya indicaría Rhodes (1961), hace referencia a un proceso, a una cualidad del individuo, al resultado de un proceso –la idea o producto creativo– y a un entorno. A partir de estas cuatro dimensiones, conocidas como las 4P (Isaksen, Dorval y Treffinger, 2000), son diversas las disciplinas y teorías que han contribuido a la investigación de la creatividad. Integrando estas dimensiones, Huidobro (2004:125) propone la siguiente definición de creatividad:

Concepto que ha surgido en la bibliografía por la necesidad de explicar la aparición de productos que suponen una transformación radical de un estado anterior, lo cual lleva a inferir la existencia de una persona que posee una constelación de rasgos intelectuales, de personalidad y motivacionales que le capacitan para utilizar la metacognición de un modo óptimo. Dicha utilización óptima permite dar respuesta a un fallo o hueco en el conocimiento. Además, la persona ha de encontrarse inmersa en un contexto carente de obstáculos, que le presente modelos o parangones y le facilite los recursos necesarios (Huidobro, 2004:125).

Por tanto, podemos destacar una serie de premisas básicas a propósito de la creatividad, que incluimos en la Tabla 1.4:

TABLA 1.4
PRINCIPALES IDEAS SOBRE LA CREATIVIDAD

La creatividad...	
Se concreta en el ser humano en forma de aptitudes o facultades.	Estas aptitudes o facultades se manifiestan en un tipo de conducta –a modo de expresión de esa aptitud– y son mensurables, comprobables.
No es una cualidad de seres especiales.	Todos la poseemos en mayor o menor grado y se puede optimizar con el entrenamiento.
Tiene en la información su mejor aliado.	Cuanta más información posea el creativo, mayor probabilidad tendrá de conseguir cosas nuevas. El creativo no recibe «revelaciones divinas», procesa la información que tiene a su alcance.
Es una actividad intencionada y dirigida a un fin: la solución de problemas.	Los problemas a los que se enfrenta el creativo no son de naturaleza lógica –única solución a través de algoritmos– sino que la solución puede ser múltiple, tendrá que recurrir a la heurística.
Busca alcanzar soluciones eficaces.	Se trata de dar con soluciones adecuadas a las necesidades planteadas y que satisfagan todos los requisitos que las condiciones particulares de los problemas iniciales establezcan.

Fuente: Tur-Viñes (2006).

Aplicada al ámbito de la comunicación persuasiva, la creatividad es una actividad en la que lo previsible tiene pocas posibilidades de quedar grabado en la mente del receptor:

Cuando todo se hace «como siempre», de una forma convencional como se ha venido haciendo habitualmente, difícilmente captará la atención de las personas a las que queremos llegar con el mensaje. Por eso es necesario huir de las reglas y de las normas que acaban bendiciendo una creatividad que sobresale, fundamentalmente, por su uniformidad (Baños, 2003:10).

Para Hernández (1999), la creatividad es un estilo de pensamiento no convencional orientado a la resolución de problemas. Otra definición que nos parece muy acertada es la de Tur-Viñes (2006), para quien la creatividad en comunicación persuasiva consiste en «la creación estratégica, diseño y elaboración de mensajes publicitarios globales –actuación integral– o de elementos publicitarios aislados –actuación puntual– por encargo de un anunciante y que tienen por objetivo solucionar problemas de comunicación».

La creatividad publicitaria debe aproximarse al consumidor con ideas y conceptos que impliquen un tipo de comunicación interactiva y personalizada (Ramos-Serrano y Lozano, 2014:7). En palabras de Navarro (2014:33), «para el consumidor la creatividad es lo primero que percibe de los anuncios». La creatividad imprime un valor añadido a la comunicación persuasiva, buscando que sea original y sorpresiva y que

genere un vínculo entre la historia publicitaria y el receptor de la misma. La creatividad va a permitir buscar nuevas fórmulas de seducción y persuasión (Arroyo, 2006; Baños, 2006) en un contexto en el que las formas tradicionales de conectar con el público destinatario ya no valen.

Llegados a este punto, es necesario reivindicar la creatividad como ingrediente necesario en todos y cada uno de los elementos y las fases de la estrategia publicitaria –y, por extensión, de las subestrategias que dependen de ella–. Limitar el desarrollo de la creatividad publicitaria al terreno del departamento de la agencia de publicidad sería, cuanto menos, temerario. Resulta oportuno reflexionar sobre la necesidad de despatrimonializar la creatividad en la actividad publicitaria como una posesión aparentemente propia y exclusiva de la agencia de publicidad.

Popularmente se ha entendido la creatividad como territorio exclusivo de las agencias de publicidad, mientras que los medios, su planificación y la información sobre el retorno de la inversión sería el terreno de las agencias de medios. Sin embargo, la creatividad en la agencia de medios pasa por encontrar nuevas fórmulas publicitarias, que son tan importantes para la diferenciación del mensaje como la propia creatividad del mensaje (Castelló-Martínez, 2017).

En una agencia de publicidad lo ideal sería tener al planificador de medios más creativo del sector, y también al *planner* y al departamento de cuentas más original e innovador, porque así, la creatividad sería, seguramente, la más eficaz, aunque no tuviésemos al mejor creativo (Baños, 2005:13).

Solana⁴ también insiste en la idea de la integridad estratégica y creativa al reflexionar sobre lo que es, en su opinión, uno de los principales problemas de la publicidad: que los creativos no quieren saber nada de medios y los expertos en medios están profundamente alejados y, a menudo, escépticos de la creatividad.

Podría pensarse que, al disponer de datos y conocimientos técnicos en los que apoyar sus decisiones, el planificador iba a sentirse tentado de relegar a un segundo plano su intuición y su experiencia, que ya no le iban a servir de mucho. Nada más lejos de la realidad. La imaginación es una indiscutible aliada para hacer frente a la hiperfragmentación de audiencias, a la multiplicidad de canales y a la saturación publicitaria actuales (González, Carrero y Mariñas, 2018:44-45) y así dar respuesta a las nuevas necesidades del anunciante y a los cambiantes hábitos de los consumidores.

Si no se aplicara la creatividad a las labores de definición de la estrategia de medios, la selección de medios, soportes y formatos se basaría simplemente en los datos proporcionados por las fuentes de investigación y todos los planes de medios serían prácticamente similares. Pensemos en campañas internacionales, cada vez más comunes entre las grandes marcas, que utilizan un mismo mensaje publicitario para

⁴ Extraído de «Los creativos no quieren saber nada de los medios», en *MarketingDirecto.com*. Puede verse en <http://bit.ly/solana-2011>.

diferentes mercados. Incluso en estos casos la idiosincrasia del mercado mediático de cada país obliga a que la estrategia de medios se adapte a las particularidades de cada mercado. Por lo que, a pesar de que en ocasiones se planifique en una misma campaña multinacional los mismos soportes en diferentes países por la similitud de perfil de audiencia, difícilmente existirán dos planes de medios iguales para dos mercados distintos.

Por tanto, «la capacidad de generar sorpresa en sentido amplio, es decir, no solo con mensajes diferentes, sino proponiendo nuevos canales de difusión y formatos adaptados al lenguaje actual de los consumidores» (Martín-Guart, 2014:92-93), va a ser clave para el éxito de cualquier acción de comunicación publicitaria. Si atendemos a la definición de creatividad publicitaria propuesta por Navarro (2014:37):

Un valor añadido de la comunicación publicitaria que despierta determinados sentimientos en el grupo objetivo al que va dirigido, creando un vínculo emocional entre marca y mensaje más fuerte que el meramente informativo. La creatividad es más que pura información. La creatividad es un lazo emotivo entre la marca que lo emite y el receptor.

Este valor añadido puede venir dado por el espacio –dónde– y el tiempo –cuándo– en que el mensaje –qué– se presenta al destinatario –cómo–, es decir, por las inserciones publicitarias, que podrán contribuir a que la ventaja del producto o el beneficio para el consumidor que presenta la idea de campaña se perciba como más creativo. La sinergia entre el concepto, codificación del mensaje y selección de medios y soportes dará lugar a una comunicación más competitiva, diferencial y, en consecuencia, creativa.

De esta manera, los planificadores de medios han de estar en continua coordinación con los creadores del concepto y el mensaje publicitario de la campaña para la cual están definiendo la estrategia de medios, con el fin de alcanzar la mayor eficacia publicitaria gracias a lo que podríamos llamar «creatividad combinada» entre el mensaje y su inserción en los medios publicitarios. La lógica del nuevo marketing requiere que medios y creatividad estén más juntos que nunca.

Aquello que el consumidor primero percibe de los anuncios, entendido como producto creativo, puede venir dado por la sorpresa que genera un formato publicitario no esperado o una forma de integración del mensaje publicitario entre el contenido totalmente desconocida para él hasta el momento. En la medida en que las inserciones del plan de medios contribuyan a que el usuario recuerde el beneficio de una marca, la estrategia de medios será creativa, es decir, original y eficaz, al servicio de los objetivos de medios, comunicación y publicidad.

En definitiva, el planificador debe apoyarse en toda la información recabada en la tarea de investigación para la toma de decisiones de la estrategia de medios, pero, como profesional de la comunicación publicitaria, también ha de ser consciente de la necesidad de que la campaña no solo sea eficaz, sino también original en cuanto al uso y la combinación de espacios publicitarios. Además, cualquier elemento es sus-

ceptible de convertirse en medio publicitario, siempre y cuando esté al servicio del mensaje y de la marca. Hablamos, en suma, de creatividad e innovación al servicio de los formatos publicitarios para ofrecer soluciones novedosas al cliente.

Por último, como avanzábamos en el título de este epígrafe, en el ámbito de la comunicación persuasiva la creatividad y la estrategia están condenadas a entenderse. «El pensamiento estratégico es necesario en la publicidad igual que lo es la creatividad (...). Estrategas o creativos deberíamos ser todos en las distintas fases del proceso publicitario» (Gem Romero en Álvarez, 2012:13).

Por un lado, la creatividad publicitaria ha de ser estratégica puesto que la comunicación persuasiva está al servicio de unos objetivos y parte de un análisis de la situación. Por otro, la estrategia publicitaria ha de ser creativa si tenemos en cuenta que una de las premisas de cualquier estrategia es el hecho de contar con una serie de recursos disponibles, a veces limitados; de ahí que sea necesario agudizar el ingenio y la capacidad de innovación. Así lo expresan Hernández y Pinar (2012:379):

La planificación estratégica es el paso previo a la creatividad y el eslabón que la va a conectar con los problemas y exigencias del cliente, por un lado, y con las necesidades y deseos del consumidor, por otro. Es bien sabido que la misión de la creatividad es dar solución a los problemas de mercado planteados por los anunciantes, hallando fórmulas originales para establecer vínculos efectivos con los consumidores. Y para ello se precisa el trabajo previo de cuentas, *planners* e investigadores que proporcionen al creativo información relativa al cliente y su situación de mercado, y al consumidor y su contexto psicosocial. En resumen, la creatividad requiere de la planificación estratégica para asegurar la efectividad de sus mensajes, pues es en la fase estratégica donde se decide qué decir respecto a las marcas y productos, a quién hacerlo y a través de qué medios.

Si la imaginación es importante y útil a la hora de resolver problemas de comunicación, la creatividad no solo depende de ella, sino que es el resultado de la imaginación y el rigor. O, dicho de otra manera, es la suma de dos ingredientes: la originalidad y la eficacia. En comunicación persuasiva, estrategia y creatividad trabajan conjuntamente al servicio de unos objetivos que se pretenden alcanzar dando con la solución más conveniente en respuesta al problema de comunicación.

1.2. La empatía

1.2.1. Delimitación conceptual. Origen y tipos de empatía

La palabra *empatía* proviene etimológicamente de su raíz griega Πάθειν, *epathón*, sentir, y del prefijo εν, preposición que traducimos «por dentro». Su significado original era «pasión», hasta que Galeno en el siglo II a.C. le da un giro, quedando finalmente como «enfermedad» o «dolencia».

El *Diccionario* de la Real Academia Española define el término como la capacidad de identificarse con el otro y compartir sus sentimientos. El punto de partida es, pues, la observación y contemplación del otro, proyectando su yo en nosotros, interiorizando, estableciendo una corriente de interacción por la cual adquirimos la capacidad de sufrir, padecer, alegrarnos y, en definitiva, sentir *con* el otro. Nace de la comprensión íntima del otro con su situación existencial, y lo que somos capaces de ubicar dentro de nosotros como consecuencia del sentir ajeno.

Empatizar es interiorizar las necesidades de los demás de forma proyectiva, concordantemente o de forma complementaria, sin apenas tener que recurrir al lenguaje, poniendo sobre la mesa la esencia de la comunicación verbal y no verbal. Esta última se pone en juego al poder el individuo desarrollar la capacidad y la habilidad de entender una situación extrema o complicada, o simplemente, particular o diferente en alto grado, de la vida de su interlocutor.

Ubicamos la empatía dentro de la inteligencia emocional, siendo un pilar fundamental de su base y permitiendo poder construir el resto de los pilares de la persona relativos al campo de las emociones. No es solo ponerse en el lugar del otro, sino dar un paso más: es estar en el lugar del otro, a través de la presión interaccional que este otro ejerce o a partir de la mera comunicación que el otro hace de su propio estado emocional.

Las corrientes psicológicas que han tratado de explicar este término a lo largo de la historia son innumerables. De esta forma, en su publicación de 1921 *Psicología de las masas y análisis del yo*, Freud (2017) especifica cómo el hombre tiende a identificarse para construir su propia estructura personal, para modelar nuestra conducta en comparación con la de algún otro, pudiendo ser esta identificación sana o todo lo contrario, patológica, que tiene lugar cuando nuestro propio yo queda absorbido por el otro.

Empatizar, pues, presupone sentir lo que siente el otro, no solo emocionalmente sino de forma cognitiva para, al mismo tiempo, poder llegar a comprendernos a nosotros de un modo más óptimo. En este proceso intervienen factores culturales, sociales, relaciones interpersonales, independientes de la experiencia consciente, y un amplio ramo de supuestos impredecibles que surgen del más profundo yo de cada uno, que hará que el proceso de ver con los ojos del otro se desarrolle de una u otra forma. Es, en definitiva, captar los sentimientos del otro y hacerlos propios, comprendiéndolos y dándoles uso. La empatía es un estado en el que todo ser humano se puede ubicar, y su capacidad depende y varía según el desarrollo y la conciencia del yo en cada individuo.

Mencionamos el aspecto cultural por considerarlo de vital importancia en la explicación de este concepto. No podemos entender el mundo sin tener una capacidad mínima de interiorizar que algo tan natural como la muerte no significa lo mismo en Oriente u Occidente, en la cultura latina o la india, la africana o la rusa. Lo que puede ser vivido como un drama ante la incertidumbre del más allá, puede ser un motivo de fiesta en una tribu remota del Amazonas. Es indudable que todos estos aspectos influ-

yen, y un buen comunicador ha de ser capaz de incorporar todas las posibles diferencias en su estrategia de comunicación.

En este sentido, Trevisani (2005) detalla cómo sentir empatía del comportamiento hará posible que entendamos las cadenas de conductas de culturas no afines a la nuestra; este autor también apunta las diferencias entre la empatía relacional, referida a la capacidad de ponernos en la piel del otro en el plano de las decisiones que afectan a la vida profesional, o la empatía cognitiva, de la que hablaremos a continuación, referida a las creencias que conforman los valores de cada uno.

Fue Aristóteles quien afirmó que el ser humano es un ser social. Vive en comunidad, en clanes, grupos, naciones y pueblos en donde comunicarse con sus semejantes es una necesidad consustancial a su ser. Encontramos en este razonamiento el conjunto de variables relacionadas con la sensibilidad hacia los otros, y dependerá del propio historial de las emociones de cada individuo. Empatizaremos más con otros cuanto mayor sea el conocimiento que tenemos de esa persona. La apertura a interiorizar la experiencia del otro, haciendo una suerte de inmersión, es crucial en el desarrollo de las actitudes empáticas.

Se trata, asimismo, de un concepto relativamente nuevo, que se incorpora a nuestro lenguaje a principios del siglo xx, y que nada tiene que ver con otros que puedan resultar parecidos etimológicamente; la idea de ponernos en la piel de los demás nada tiene que ver con el consabido sentir lástima por los demás –en inglés *sympathy*– y que nosotros podemos traducir por compasión, con una connotación mucho más subjetiva y espontánea.

Belacchi y Farina (2012) establecen una distinción entre empatía afectiva y cognitiva. La primera es la llamada empatía emocional, que es la capacidad que tenemos de contagiarnos de las emociones del otro, de sentirnos afectados por ellas, como forma de reaccionar a su sufrimiento o carga. La empatía cognitiva, que ya hemos mencionado, es la capacidad de llegar a comprender el punto de vista del otro y el estado mental de aquel cuya perspectiva tratamos de interiorizar de alguna manera. Tiene mucho de consustancial con la naturaleza humana.

Podemos decir que todos nacemos con una mínima capacidad de sentirnos conmovidos –que no necesariamente apenados o afligidos– por el otro, y mucho de aprendido a lo largo de la existencia del propio individuo, como experiencia de vida y antítesis de estados emocionales que podemos ubicar en el polo extremo, tales como el egoísmo, la indiferencia o la antipatía. La base es, pues, genética, como también lo es, por ejemplo, el altruismo. Los psicólogos sugieren que la empatía se trabaje desde la infancia, por las múltiples ventajas que se obtienen al ejercerla. La teoría de la necesidad de experimentar una especularización empática durante este período es universal para poder desarrollar lo que podemos denominar como el *self* cohesivo (Celis, Bohart y Greenberg, 2003).

Hay palabras y términos clave en el campo de la empatía, como pueden ser escuchar, desarrollar la tolerancia, no juzgar, usar un lenguaje acorde en relación a lo que

se transmite y sobre lo que se espera el otro desarrolle su capacidad empática, o, en último lugar, evitar proyectar situaciones personales sobre lo que se está oyendo, a fin de no confundir, desanimar o alertar sin necesidad al otro. Sintonzar emocionalmente supone un esfuerzo mayor cuanto menor es el aprendizaje o la práctica que se tiene de la empatía a lo largo de nuestra vida.

El concepto psicológico del *self* es amplio y ha sido abordado en su estudio por psicoanalistas de la talla de Kohut (1986), quien realiza aportaciones determinantes relativas a no confundir empatía con una manera de ser amable, o intentar la cura a través del amor. Este psicoanalista austríaco, que se ha convertido en una de las figuras más prominentes en el campo de la psiquiatría del siglo xx, introdujo el término que nos ocupa al detenerse en el estudio del narcisismo.

Moreno (1914) propone la técnica del *role-playing* para describir la consideración de la empatía como una habilidad social, entendida como «un encuentro de dos frente a frente; y cuando tú estés cerca, yo tomaré tus ojos y en su lugar colocaré los míos, y tú tomarás mis ojos, en su lugar pondrás los tuyos; entonces yo miraré en ti con tus ojos y tú mirarás en mí con los míos».

Complejo concepto, como se puede derivar de esta delimitación conceptual, que podemos afirmar se constituye como una de las llaves determinantes que permite avanzar para conocer de forma más profunda el a su vez complejo mundo interno del ser humano.

1.2.2. La empatía en situaciones límite: empatía y emoción

Fue el psicólogo Titchener (1902), fundador del Estructuralismo, quien pensaba que la empatía surge a partir de una imitación física de aflicción del otro, que provoca los mismos sentimientos en uno mismo. Este autor se centró en analizar el contenido de la conciencia en sus elementos, categorizando los contenidos mentales en tres tipos: imágenes, emociones y sensaciones puras.

Un ejemplo claro lo encontramos cuando en un primer día de actividad escolar de niños menores de 3 años en un centro especializado –colegio o escuela infantil–, un menor ve llorar a otro como consecuencia del estrés que provoca la separación de los padres. El menor llorará, muy posiblemente por contagio, provocando a su vez el contagio en otro menor y así hasta que el total de niños termina imitando una conducta que se repite día a día hasta que interiorizan, en una especie de sintonía emocional, que ese es el día a día de un ciclo que aprenden por rutina.

Este hecho es un claro precursor de la empatía que se desarrollará de adulto. Es una especie de sentir solidario ante la preocupación de otros bebés, y que se desarrolla incluso en los momentos más tempranos de la vida de un recién nacido, cuando no se tiene conciencia del ser ni de ellos mismos. Otro ejemplo en esta línea es el llanto entre gemelos o mellizos, o incluso el llanto en una planta de maternidad de un hospital.

Hasta ahora hemos hablado del concepto y la existencia de la empatía como herramienta para interiorizar el sentir del otro, pero en este análisis sobre el término no podemos omitir las consecuencias que supone el escenario diametralmente opuesto: la falta de empatía.

El desarrollo de la ciencia y el conocimiento del campo más complejo que pueda existir, la mente del ser humano, ha puesto sobre la mesa cómo funciona la ausencia –trágica– de empatía en la mente de quienes cometen crímenes o se comportan de forma psicopática. Se ha detectado una incapacidad para sentir el dolor ajeno, así como el desarrollo de lo que podemos decir son herramientas de protección propia para quien está perpetuando el hecho: «lo hago por ella» –en el caso del maltratador–, «esta mujer quiere ser violada», o «lo hago porque me considero buen padre y es una forma de infringir disciplina en mis hijos».

Pithers (1999), psicólogo en la prisión de Vermont que trabaja la inteligencia emocional, considera que esta negación del sufrimiento ajeno por parte de los que adolecen de empatía podría dejar de ser tal si el agresor consigue ponerse en la piel de la víctima, en un ejercicio forzado por hacerle sentir el dolor que ha causado, narrando el crimen desde la perspectiva de la víctima o haciéndole observar vídeos con testimonios desgarradores, entre otras medidas.

En esta línea, la genética, culpable de anomalías fisiológicas –defectos nerviosos en el sistema límbico y circuitos nerviosos relacionados– en algunas de las personas más violentas –maltratadores de mujeres, por ejemplo– no puede ser óbice para que estos perfiles no sucumban al sentir ajeno aunque sea de manera obligada tras un proceso de terapia. Estos defectos congénitos suponen una amenaza de mayor calibre en la medida en que sumamos factores familiares extremos, como problemas familiares y una crianza, en suma, negativa.

López, Filippetti y Richaud (2014) hablan del sistema de neuronas espejo, que puede servir para explicar la compleja serie de inferencias que somos capaces de realizar con respecto a los estados mentales de los demás. En esta línea, hay situaciones con las cuales nos resulta más fácil sentirnos identificados que otras, en función también de nuestras propias experiencias de vida, produciéndose una suerte de contagio que permite percibir automáticamente el estado del otro. Se denomina neuronas espejo a aquellas que se activan tanto cuando se observa a otra persona realizando una acción o experimentando una emoción como cuando se realiza la misma acción o se experimenta la misma emoción (Rizzolatti y Craighero, 2004).

En un programa de alcohólicos anónimos, por citar un último ejemplo, la identificación con el enfermo que en un momento de terapia está exponiendo su padecer es prácticamente espontánea por parte del resto de los integrantes del programa, generándose una corriente empática que se produce de manera automática. Estar viviendo la misma situación en mayor o menor grado es el primer y último responsable de estas respuestas neuronales. Lo mismo sucede con las numerosas situaciones límite que podríamos citar, en donde las emociones juegan un papel indiscutible y la aflicción por el sufrir ajeno nos vuelve más humanos y solidarios.

Reconocer el miedo, el terror, la pena y la alegría en el otro como ejercicio. Practicar, en suma, el ponernos en los zapatos de los demás es demostrar empatía, pero a todo lo expuesto, y para finalizar con este recorrido por la parte más psicológica del concepto, no podemos dejar de mencionar los riesgos de practicar la empatía en grado extremo. Que alguien nos comunique que padece una enfermedad grave puede ponernos en la situación del qué pasaría si fuera yo el afectado; puede afectarnos en grado sumo y puede hacernos pensar continuamente en las consecuencias para el entorno de quien la padece, pero no hay que olvidar que es la otra persona quien está viviendo esta situación, no nosotros, para evitar quedarnos permanentemente allí, en su estado, insistiendo en convertirnos en el otro. No se debe confundir el papel del empatizador con el de empatizado.

Por último, finalizando con esta exposición/reflexión psicológica sobre la empatía, recordamos una idea base y culmen apuntada por Pàmies:⁵ la empatía tiene que actuar como catalizador de buenas intenciones y elemento de concordia, respondiendo a la necesidad de compensación pendular de la especie.

1.2.3. Empatía en comunicación persuasiva

Históricamente, uno de los grandes retos de la comunicación publicitaria ha sido el de entender cómo funciona la mente del consumidor para conseguir llegar a lo más inaccesible de ella, para propulsar necesidades inexistentes –y recordar que las existentes están ahí y hay que darles salida– y entender, en suma, el comportamiento humano, sabiendo qué nos emociona, qué nos hace sentir de una forma y no de otra, y generar el consabido *engagement* que tantas satisfacciones proporciona al anunciante cuando se alcanza.

En este reto, aplicar la empatía para con el consumidor del siglo XXI deja de ser opcional; es una obligación ante la cual doblegarse, impulsando al anunciante a conocer cada vez más, mejor y en detalle el complejo mundo interior del consumidor, siendo la tecnología y el impacto de la ubicuidad determinantes.

La segmentación es fundamental en comunicación hoy en relación con la empatía. Llegar, empleándose este verbo en su acepción más publicitaria, al deseado público joven, el más codiciado por el anunciante –no hay más que ver el perfil del muy rentable concurso de Radio Televisión Española *Operación Triunfo*, y la media de edad de sus participantes– es hacer un ejercicio de empatía brutal. Es partir de la base de que el joven de hoy no es el mismo joven de hace algo más de un lustro.

Las redes sociales llevan mucho ya en nuestras vidas, pero el uso que de ellas se está haciendo al servicio de la comunicación comercial está reinventándose a tal

⁵ En la edición del periódico *La Vanguardia* del 4 de noviembre de 2016. Puede leerse en <http://bit.ly/pamies-empatia>.

velocidad que ensayamos y aprendemos a la vez, en tiempo real. De vuelta con el concurso que hemos citado como ejemplo, el empuje de las redes fue determinante para que sus participantes se convirtieran en el fenómeno del año en su edición de 2017. No hablamos aquí solamente de su uso a nivel comercial –partiendo de la base de que las cadenas de Radio Televisión Española no cuentan, teóricamente, con espacios destinados a la publicidad al tratarse del grupo de comunicación estatal–, sino también del papel tan importante que estas jugaron para la difusión de valores, entre otros aspectos, relacionados con la entrega a la música, el trabajo bien hecho, el sacrificio, la constancia y el esfuerzo personal.

El efecto de las redes sociales, mediante fenómenos como la doble pantalla o la interacción con los contenidos a través de la llamada televisión social, no solo se tradujo en datos de cuota de pantalla o de puntos de contacto –*Gross Rating Point* o *GRP*– capaces de enloquecer al más escéptico de los anunciantes; hablamos de una capacidad empática que traspasó los límites más optimistas de las previsiones iniciales, logrando una identificación con los protagonistas del *talent* que atrajo y sedujo a un público mucho más amplio, el familiar.

Así, interpretar las motivaciones y el empuje de este tipo de jóvenes, considerando su comportamiento, emociones y pensamiento, implicándose de una manera que va más allá de hacer suposiciones y cábalas; es un ejercicio absolutamente real del «ponernos en los zapatos de», para conseguir despertar esa sensibilidad. Empatía y emoción de la mano. Ya no basta con asociar felicidad o el placer de conducir con las dos marcas que estamos pensando.

Para ello, contamos con disciplinas como el neuromarketing, que entre otras cosas se encarga de estudiar los procesos de construcción de empatía con el consumidor. Es un traje a medida en el que el sastre es un verbo, escuchar, la aguja es el verbo interpretar, las puntadas son atender a las peticiones del usuario y el resultado es una pieza de alta costura, fruto de ese ejercicio de empatía que en ocasiones no es fácil, pero que, si se consigue, resulta altamente creativo.

Qué siente, qué opina, qué le duele a nuestro usuario. Desarrollar un modelo de comunicación empática implica tres pasos:⁶

1. Identificar las audiencias estratégicas: personas con un fuerte tema en común: las tribus, según Seth Godin. Identificar como la capacidad de entender y comprender lo que hay detrás de una estética, hábitos y decisiones de las audiencias, para lo cual el verbo escuchar es un pilar básico.
2. Elaborar los mensajes a medida de la audiencia: de forma coherente y considerando que la empatía es clave para lograr esa conexión.
3. Medios y actividades empáticas, a partir de las audiencias y los mensajes. Se trata de identificar qué medios son los más efectivos.

⁶ Extraído de *Puromarketing.com*. Disponible en <http://bit.ly/filippi-2014>.

Terminamos este recorrido por la empatía aplicada a la comunicación rescatando la definición que de ella hacen Van Nispen *et al.* (2012) en el *Diccionario LID Marketing Directo e Interactivo*, considerándola como la tendencia o actitud de ponerse mentalmente en el lugar del otro:

Desde el más pequeño gesto, desde la más insospechada postura, desde nuestra forma de mirar y de mover las manos, desde la forma de hablar... desde el más nimio detalle en nuestra comunicación interpersonal, manifestamos claramente nuestra actitud y predisposición negativa, indiferente o positiva hacia las otras personas, y también hacia los clientes.

1.3. La persuasión

1.3.1. Orígenes y definición

El origen del concepto de persuasión se remonta a la antigua Grecia, donde los filósofos comenzaron a hablar de la retórica como el arte de persuadir o convencer mediante el uso especial del lenguaje y la aplicación al discurso de técnicas y figuras estilísticas que implicaban cierto esfuerzo tanto en la construcción del mensaje como en su decodificación. La retórica, propiamente dicha, sería el proceso de trabajo en la construcción del concepto comunicado y es considerada la primera disciplina que se ocupa de los estudios del lenguaje persuasivo en el discurso, con Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.) como uno de sus principales representantes.

El filósofo griego entiende la retórica como una disciplina argumentativa y de preparación del discurso persuasivo en la que no solo es necesario tener algo que decir, sino que resulta imprescindible saber cómo decirlo, practicando las habilidades y estrategias del lenguaje para alcanzar la receptividad positiva de la idea propuesta.

La palabra persuadir viene del latín *persuadere* –inducir, convencer por completo, aconsejar–, verbo formado con el prefijo *per-* –acción perfectiva o completa– y el verbo *suadere* –aconsejar, invitar a algo exhortando con palabras suaves, recomendar como bueno–. El verbo se asocia con la raíz indoeuropea *swad* –dulce, agradable–, presente también en latín en el adjetivo *suavis*, del que procede suave y suavidad. En griego esta raíz perdió su *s* inicial al transformarse en una aspiración, dando como resultado la palabra *hedoné* –placer–.

El término persuadir aparece por primera vez recogido en el *Diccionario* de la Real Academia Española de 1884, donde se define como «inducir, mover, obligar a uno con razones a creer o a hacer una cosa». El *Diccionario del español actual* de Manuel Seco (Seco, Andrés y Ramos, 2006) define el verbo persuadir como «convencer (conseguir con razones que alguien crea o haga algo)».

Ambas definiciones subrayan la idea de que la acción que se pretende definir tiene una intención consciente, concreta y deliberada tendente a crear, cambiar o reforzar