

REVISTA PRISMA SOCIAL N° 23

ADOLESCENCIAS Y RIESGOS:  
ESCENARIOS PARA LA SOCIALIZACIÓN  
EN LAS SOCIEDADES GLOBALES

4º TRIMESTRE, DICIEMBRE 2018 | SECCIÓN ABIERTA | PP. 435-458

RECIBIDO: 27/9/2018 – ACEPTADO: 15/11/2018

NUEVAS TENDENCIAS  
EN LA CONSTRUCCIÓN  
DE MARCAS: UNA  
APROXIMACIÓN AL  
*STORYDOING*

NEW TRENDS ON BRAND BUILDING: AN  
APPROACH TO *STORYDOING*

ANTONIO BARAYBAR FERNÁNDEZ / ANTONIO.BARAYBAR@URJC.ES

PROFESOR TITULAR DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD DE LA UNIVERSIDAD REY  
JUAN CARLOS DE MADRID, ESPAÑA

JUAN LUQUE DE MARCOS / DELUQUEDEMARCOS@GMAIL.COM

GRADUADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS POR LA UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS  
DE MADRID, ESPAÑA



prisma  
social  
revista  
de ciencias  
sociales

## RESUMEN

La marca se configura como una realidad material y simbólica de forma simultánea e interdependiente. Los mensajes de la marca, con frecuencia vinculados a deseos y aspiraciones de sus potenciales clientes, solo existen sustentados en sus productos y servicios, y en las experiencias que generan los mismos. Ante un entorno de fuerte competencia, en un contexto de saturación de mercado y de saturación publicitaria surge el *storydoing* frente al modelo de gestión de marca tradicional y como una evolución del *storytelling*. Una propuesta que se basa en poner en valor, compartir y comunicar las acciones reales -activos tangibles- que pone en marcha la empresa, institución, persona o marca. La investigación puede considerarse de carácter mixto entre lo fundamental y lo aplicado; realiza una aproximación al concepto, profundiza en las posibles causas de su surgimiento y evalúa el grado de conocimiento y su aceptación entre los especialistas del sector publicitario español. Para ello se ha entrevistado a un número relevante de los responsables de planificación estratégica de las 25 agencias publicitarias que lideran la inversión publicitaria controlada por *InfoAdex* en 2016. Por último, de las conclusiones finales se extraen, entre otros aspectos, recomendaciones para aquellos que deseen implantar estos principios estratégicos.

## PALABRAS CLAVE

Gestión de marca; construcción de marca; *storydoing*; *storytelling*; publicidad; competitividad; innovación.

## ABSTRACT

Brands are shaped as a material and symbolic reality in a simultaneous and interdependent way. Brand messages, usually linked to wishes and aspirations of their potential customers, only exist because they're based on brands' products and services, and on the experiences they provide around them. In a tough competitive environment, and in a context of market and advertising saturation, *storydoing* emerges as an alternative to the traditional brand building model and as an evolution of *storytelling*. A proposal based on adding value, sharing and communicating the real actions – tangible assets – that a company/person/institution/brand carries out. The research can be considered a mix of the fundamentals and its application to practice; it makes an approach to the concept, delves into the possible causes of its emergence and evaluates the level of knowledge and acceptance amongst the specialists in the Spanish advertising industry. To that purpose, a significant number of heads of strategic planning of the top 25 advertising agencies that lead the advertising investment estimated by *InfoAdex* in 2016 were interviewed. Finally, some recommendations for those who want to implant these new strategic principles can be extracted from the final conclusions.

## KEYWORDS

Branding; brand building; *storydoing*; *storytelling*; advertising; competitiveness; innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la publicidad moderna las técnicas, filosofías o métodos utilizados en la construcción de marcas se han visto influidos por las tendencias de *brand management* de cada momento. En el sector de la comunicación, en donde la novedad es uno de los rasgos distintivos, la formulación de abundantes y diversos planteamientos ha sido una constante; entre otras razones, por la búsqueda de una indispensable diferenciación frente a la competencia y por la necesaria justificación de propuestas intangibles y, en consecuencia, complejas de evaluar desde una perspectiva económica. Si el término innovación presenta cierta complejidad para una precisa definición por su subjetividad, la complejidad aumenta cuando se combina con otras palabras como estrategia o marca.

Desde mediados del siglo pasado, las múltiples definiciones sobre la marca suelen incidir en su carácter complejo e intangible. David Ogilvy (1983) definió el concepto de marca como la suma de diferentes atributos o factores que componen un producto; como pueden ser su nombre, su *packaging*, su precio, su historia, su reputación y la manera en que es publicitado. A su vez, referido a su dimensión intangible, destaca que «una marca reside por encima de todo, en la mente de las personas, que acceden a ella a través de uno o varios de sus puntos de contacto» (p. 14). Por lo tanto, el valor que las personas otorgan a las marcas reside principalmente en la construcción mental que se hacen sobre ellas, resultando esenciales las percepciones, emociones y experiencias generadas. Su existencia reside en la mente de las personas (McLaughlin, 2011). John Hegarty, icono de la industria publicitaria (McMains, 2014), afirmó que una marca es «la parcela de terreno más valiosa del mundo. Un rincón en la mente de una persona»<sup>1</sup>.

En los años cincuenta, compañías de bienes de gran consumo como Procter & Gamble, General Foods o Unilever comenzaron a desarrollar la gestión de las marcas *-brand management-* cuando se dieron cuenta de que la calidad de los productos de sus competidores mejoraba e igualaban las prestaciones de su oferta. Los responsables de marca *-brand managers-* serían los encargados de otorgar a los productos una identidad que los diferenciase de su competencia.

Desde finales del siglo XX y, de manera más consistente en el actual, se produce una evolución en los comportamientos del/la consumidor/a que experimenta cambios significativos en sus relaciones con las marcas. Esta transformación se caracteriza por un/a consumidor/a infiel, que desestabiliza el prestigio y el poder comercial de las mismas. Como consecuencia, frente a las consideraciones anteriores que basaban el poder de la marca en la satisfacción que el producto provocaba en el/la consumidor/a, si antaño, tal y como afirma Salmon (2008), «el aura de una marca venía del producto» (p. 44), en el entorno del *branding* se instala el pensamiento del *storytelling*. Comienza la era del relato que llega hasta nuestros días. Vincent (2002) destacó que «el secreto del éxito de una marca se basa en el relato que comunica» (p. 8). Respecto a esta idea, William Ryan declaraba lo siguiente: «olvidense del marketing tradicional de posicionamiento y los enfoques centrados en la marca»<sup>2</sup>. Los nuevos postulados afirmaban que la gente no compra productos, sino las historias que esos productos representan. Así como

<sup>1</sup> En la conferencia impartida en las Jornadas organizadas por el Club de Creativos; Día C, San Sebastián, 9/04/2016.

<sup>2</sup> William Ryan, citado en *Why narrative marketing?*, *Techtransform*, 7/12/2003. Riggs Eckelberry Marketing Group. <http://www.techtransform.com/id359.htm>

tampoco compra marcas, sino los mitos y arquetipos que estas marcas representan (Ramzy y Kortén, 2006).

Una marca es la expresión de la identidad, la visión y la cultura de una empresa (Balmer y Greyser, 2006) (Hatch y Schultz, 2008); un referente entre la organización, los distintos grupos de interés y, en general, la sociedad. La marca debe ser entendida como parte indispensable de la estrategia de la organización, y además, estar alineada con el resto de actividades de la empresa (Argenti, 2014), con el fin de conseguir una comunicación coherente que exprese la identidad de la corporación a través de hechos verificables (Villagra, López y Monfort, 2015).

Tal y como sostiene Costa (2013), resulta evidente que «no hay economía, ni hay empresas, ni mercado ni marcas, sin sociedad. Las marcas viven en, con y de la gente» (p. 13). Entre los/as publicitarios/as existe la consciencia de la dificultad para crear relatos efectivos. No obstante, su mayor dificultad para conseguir afirmar o cambiar conductas no reside en contarlos sino en que sean convincentes. Cuando se consigue, según Noah (2015) «confiere un poder inmenso a los sapiens, porque permite a millones de extraños cooperar y trabajar hacia objetivos comunes» (p. 45).

En este aspecto, la reputación y la confianza son dos de los fundamentos esenciales de la marca e indicadores del valor y salud de una organización, institución o persona. La primera facilita la influencia social de sus intereses, surge de la cristalización en forma de opinión o consideración de las distintas manifestaciones y acciones realizadas en el pasado. La confianza se encuentra relacionada con las expectativas positivas que se consigan generar en el futuro. Si se observan los datos de 2018 del *Trust Barometer*, estudio que realiza la agencia de comunicación Edelman desde hace casi dos décadas, el deterioro de la confianza en la sociedad de cualquier organización se ha incrementado de forma progresiva durante los últimos años. Conviene recordar que la confianza forma parte indispensable funcionamiento del sistema, su importancia va más allá de consideraciones mercantiles. Por lo tanto, además de la batalla del relato, tan de moda en nuestro tiempo, parece oportuno recomendar la batalla de la relevancia como primer paso para alcanzar la necesaria confianza. Una relevancia capaz de aportar nuevas soluciones para problemas reales, más cercana a los pensamientos, percepciones y necesidades que parece demandar la sociedad.

### 1.1. UN NUEVO ESCENARIO PARA LAS MARCAS

En el contexto actual, caracterizado por la convergencia y la globalización, la evolución de los mercados en los últimos años ha sido significativa. La consolidación de internet y una crisis a escala global han marcado un nuevo entorno competitivo en donde las técnicas clásicas de construcción de marcas demuestran, cada vez con una mayor reiteración, la dificultad para alcanzar sus objetivos. El profesor David Aaker (2016), figura destacada por sus estudios relacionados con las estrategias de marca, observa que: «las marcas son percibidas como similares, al menos en lo que representa a la provisión de ventajas funcionales y, con frecuencia estas percepciones son acertadas» (p. 9). Desde ámbitos profesionales y académicos surgen planteamientos e iniciativas que proponen soluciones a la doble saturación que sufre el/la consumidor/a; por una parte, la provocada por una excesiva oferta indiferenciada en el mercado y, en un segundo aspecto referido al ámbito comunicativo, a la profusión de mensajes

que en muchas ocasiones no consiguen en los/as ciudadanos/as la notoriedad deseada (Del Pino, 2007).

La pérdida de eficacia de la publicidad convencional ha potenciado la creación de relatos sólidos que pudieran ser distribuidos mediante narrativas transmediáticas. Sin duda se trata de una opción plausible para fortalecer el valor de marca ante el surgimiento de las nuevas formas de comunicación con un/a ciudadano/a más activo/a y participativo/a pero, en ocasiones, estas ideas cercanas a las ideas culturales subyacentes en la sociedad se encuentran muy alejadas del producto y la empresa (Grant, 2006). Además, en abundantes casos, a pesar de suponer una evolución en las formas, los errores relacionados con el contenido guardan un gran paralelismo con los cometidos en la denominada publicidad convencional. Algunas de las pautas que destacan distintos informes de mercado sobre tendencias para lograr la diferenciación y la lealtad de los públicos son: la implicación social y la coherencia entre el decir y el hacer (Castelló-Martínez, 2018, p. 120). Ante esta situación, existe un cierto consenso en la necesidad de reformar la concepción del *brand building* entre los expertos en comunicación. Fernando Vega Olmos (2015), fundador de la compañía Picnic, afirma que: «Las marcas no crecen porque tienen productos indiferenciados. Y si no operamos sobre sus productos, sus servicios y sus experiencias, no van a crecer». El publicista Charles Vallance (2016) considera que sería beneficioso empezar a pensar menos en narrativa de marca y más en dramática de marca. Dicho de una manera más simple, sostiene que la pregunta más importante de la comunicación del siglo XXI no es ¿qué está diciendo tu marca?, sino que es ¿qué está haciendo tu marca? (Vallance, 2016).

Desde la reflexión académica también se es consciente de que la marca no solo debe comunicar cuál es su forma de pensar, sino también los valores que representa, pues el funcionamiento de la publicidad hace referencia a técnicas que se sitúan en la sustancia misma de la cultura, es decir, en la naturaleza humana. «Los productos de marca tienen que ser los nuevos atributos de los nuevos valores y de las nuevas virtudes» (Eguizábal, 2007, p. 33).

## 2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es realizar una aproximación al concepto de *storydoing*. Un término emergente reivindicado desde diversos escenarios profesionales del sector del marketing y la comunicación, en concreto desde determinadas agencias y algunas revistas especializadas, pero carente en la actualidad de la reflexión teórica imprescindible para poder ser considerado, con el rigor necesario, como un modelo específico de planificación estratégica de la marca. Para cumplir este objetivo, se analiza la terminología empleada por sus predicadores/as, los principios en que se sustenta y los elementos que configuran los procesos de la propuesta. Además, los autores buscan contextualizar la aparición del fenómeno para indagar en las posibles causas de su surgimiento y detectar posibles influencias precedentes con el fin de identificar la innovación que supone para el sector publicitario.

Un segundo objetivo, no menos relevante, es la identificación del nivel de conocimiento existente sobre el *storydoing* en la industria publicitaria en España y su grado de implementación en las rutinas profesionales frente a otras propuestas.

En resumen, se intentan responder, entre otras, las siguientes cuestiones: ¿Se puede considerar el *storydoing* un nuevo modelo de construcción y gestión de marcas? ¿Supone una innovación rupturista de los modelos anteriormente utilizados? ¿Qué opinión tienen los profesionales españoles sobre esta propuesta?

### 3. METODOLOGÍA

La metodología de la investigación se estructura en tres etapas: exploratoria, analítica y conclusiva, con un marco temporal que comprende desde septiembre de 2017 hasta mayo de 2018; en consecuencia, se trata de un estudio seccional, puesto que se analiza el *storydoing* en un momento determinado, su estado actual. La mayor parte de esta investigación ha consistido en la síntesis y organización de informaciones sobre los que pueden ser los nuevos procedimientos que adapten la construcción de marcas a las circunstancias del mundo actual.

Durante la primera etapa de la investigación, se realizó la necesaria revisión documental. Una vez finalizada, se decidió estructurar la investigación en dos partes diferenciadas. Con el fin de desarrollar la primera parte del trabajo, se optó por diseñar una investigación no experimental de carácter descriptivo, ya que su objetivo principal intenta identificar aquellas diferencias sustanciales frente a otras propuestas de modelos de construcción de marcas precedentes; reconocer las posibles razones para explicar su surgimiento; determinar los cambios que los agentes implicados deberían realizar en sus procesos habituales y su potencial influencia en el sector publicitario.

En lo referente a la segunda fase, se buscaba conocer el grado de satisfacción de los/as profesionales de las agencias más relevantes del mercado publicitario español sobre los modelos utilizados en las estrategias de *brand building*. A su vez, se quería evidenciar su grado de conocimiento sobre el modelo denominado *storydoing*, identificar su percepción sobre lo novedoso del mismo y, en su caso, identificar el nivel de aplicación y efectividad. Por último, con el fin de detectar las posibles barreras para su implantación, también se deseaba explorar sobre quién recaía la responsabilidad última en la toma de decisiones para adoptar o desechar esta nueva propuesta.

Para ello se optó por elaborar un cuestionario compuesto por 10 preguntas de respuesta cerrada con el fin de facilitar su respuesta. Se planteó desde un principio como una encuesta de respuesta anónima para maximizar la comodidad de los/as encuestados/as y con ánimo de favorecer su sinceridad en las repuestas. Para la misma se delimitó, en primer lugar, el universo poblacional del cual posteriormente se extrajo la muestra. Este universo lo componen todas las agencias de publicidad con sede en España. De ese universo se seleccionaron las 25 agencias que lideran el ranking de inversión, controlada por InfoAdex, gestionada en 2016, que era el último publicado al inicio de la investigación. Dentro de esas 25 agencias, se ha recurrido para contestar el cuestionario a los/as máximos/as responsables de planificación estratégica de dichas agencias; los autores lo consideraron lo más adecuado al analizar un concepto aplicado a los procesos más estratégicos de la construcción y gestión de las marcas. En el caso de las agencias que no cuentan con un/a responsable de estrategia específico, se ha recurrido a los/as máximos/as responsables creativos/as, que en estos casos suelen ser sobre quienes recaen las tareas de planificación estratégica.

**Tabla . Resumen de las personas a las que fue enviada la encuesta**

Orden en el mencionado ranking de InfoAdex de 2016	Agencias	Responsables de las agencias a los que se les envió la encuesta (Cargo en la agencia en el momento en que se hizo la encuesta)
1	McCann	Juanma Ramírez (Head of Planning)
2	Havas	Jesús Lada (Director general creativo)
3	Ogilvy	José Juanco (Head of Planning)
4	TBWA	Jesús Fuertes (Vicepresidente estratégico)
5	Sra. Rushmore	Adrián Mediavilla (Head of Planning)
6	Young & Rubicam	Mauricio Rocha (Chief Creative Officer)
7	DDB	Samanta Júdez (Managing Director)
8	Publicis	Tomás Navarro (Chief Strategy Officer)
9	Leo Burnett	Iñigo Rivera (Head of Strategic Development)
10	Contrapunto BBDO	Gonzalo Cerezo (Director de Planificación Estratégica)
11	Grey	Ben Armistead (Chief Strategy Officer)
12	Pingüino Torreblanca	José Luis Moro (Director creativo)
13	SCPF	José María Piera (Vicepresidente ejecutivo)
14	J. Walter Thompson	Ana Alonso (Global Strategy Director)
15	Pavlov	Josep Maria Ferrara (Director General Creativo)
16	Shackleton	Álvaro Jiménez (Senior Strategic Planner)
17	Darwin Social Noise	Carlos Sanz de Andino (Presidente Creativo)
18	China	Rafa Antón (Director creativo ejecutivo)
19	FCB (ahora FCB&Fire)	Manuel López Piñeiro (Head of Strategy)
20	Tiempo BBDO	Siscu Molina (Chief Creative Officer)
21	Publips	Laura Llopis (Head of Strategic Planning)
22	Proximity	Patricia Urgoiti (Strategic Planner)
23	Kastner and Partners	Renata Prado (Directora creativa ejecutiva)
24	Dommo (ahora PS21)	Sergio García (Strategy Director)
25	El Ruso de Rocky	Amaro González (Socio fundador)

**Nota. Adaptación. Fuente: Losa R., Hernández Puche A. y Villa P. (2017). Estudio InfoAdex de Agencias de Publicidad y Agencias de Medios en España 2016. Madrid, InfoAdex**

Entre los/as 25 responsables de las diferentes agencias, se han tomado como muestra las encuestas completadas correctamente durante el espacio de tiempo fijado, dos meses, configurando una muestra total de 10. Por lo tanto, se trata de una muestra definitiva de 10 individuos anónimos, pertenecientes a empresas líderes del sector que representan una cifra de negocio relevante del mercado publicitario español, permitiendo extrapolar la visión que sobre el objeto de estudio de este trabajo posee la industria de la publicidad y la comunicación comercial en España.

En definitiva, el presente trabajo se puede considerar de carácter mixto entre lo fundamental y lo aplicado, entre la reflexión y la práctica. Aporta el análisis histórico descriptivo de una nueva propuesta para la construcción y gestión de las marcas, evalúa su nivel de innovación, define las fases que estructuran el proceso, reseña algunos casos de éxito y, por último, identifica el grado de conocimiento y aplicación en nuestro país.

## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. FUNDAMENTOS Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA NUEVA PROPUESTA

A lo largo de los últimos años, se han publicado numerosos estudios e informes que cuestionan directamente la eficacia de las estrategias y procesos utilizados durante décadas por la industria del marketing y de la publicidad en la gestión y construcción de marcas. Organizaciones de

reconocido prestigio advierten en sus conclusiones de la necesidad de un cambio en la manera de actuar. Entre estas cabe mencionar, con carácter ilustrativo por su relevancia en el sector, los informes elaborados por Nielsen, compañía global de gestión de información sobre los/as consumidores/as y de servicios de medición de audiencias; ComScore, una de las empresas líderes en el ámbito de la investigación del marketing digital; o también aquellos elaborados desde instituciones públicas como el US Census Bureau, fuente de referencia en datos sobre el comportamiento de la población y la economía estadounidense.

El acelerado crecimiento del número de marcas registradas ha provocado una pérdida de su relevancia. La saturación, tanto de marcas como de productos, queda reflejada en el decepcionante índice de proyectos fallidos; el 76% de los lanzamientos de productos de gran consumo fracasan en su primer año de vida, y dos tercios de estos productos ni siquiera superan las diez mil unidades vendidas (Barrio, 2014). El estudio *Meaningful Brands*, elaborado por la agencia Havas Media, aporta entre las conclusiones de su edición de 2017, una información significativa: los/as encuestados/as afirmaron que no les importaría nada que el 74% de las marcas que hay en el mundo desaparecieran (Ipmark.com, 2017). Por otra parte, la publicidad también sufre problemas de saturación que, entre otros aspectos, ha provocado una pérdida de credibilidad más que notable; con carácter ilustrativo, se puede exponer el siguiente dato: tres de cada cuatro consumidores/as dan más credibilidad a las personas de su entorno que a cualquier campaña de publicidad (Marketing4food.com, 2015).

Ante la profusión de informes coincidentes en sus resultados que intentan acercarnos a la realidad social del objeto de estudio, parece comprensible que distintos profesionales del sector se planteasen la necesidad de actuar; de hacer una reinterpretación de la construcción de marcas adaptada al público actual y de polemizar sobre la validez de planteamientos pasados: «*Lovebrands, lovebrands*, decía Saatchi en los noventa. En los noventa puede ser, hoy las marcas nos importan un carajo. Y esto no es una opinión. Este es el resultado de la contundencia de lo que está sucediendo» (Vega, 2016). En este contexto surgen nuevas propuestas de modelos de construcción y gestión de marcas que, a pesar de haber sido desarrollados de forma paralela, coinciden en un mismo concepto: el *storydoing*.

Según la información recopilada durante la fase exploratoria del trabajo, el concepto fue desarrollado por primera vez por la compañía estadounidense Co: Collective (Luque, 2014), y en especial por su CEO y cofundador, Ty Montague. Además de una dilatada experiencia profesional como presidente y director general creativo de la agencia de publicidad J. Walter Thompson para Norteamérica, es autor del libro *True Story: How to Combine Story and Action to Transform Your Business*. En este libro, publicado en 2013, reflexiona y expone cuáles son los fundamentos para aplicar el *storydoing*, entendido como una alternativa a la operativa tradicional de gestionar las marcas por parte de las organizaciones.

Dentro del ámbito hispano, casi en paralelo, se funda en 2014 The Picnic, que hoy cuenta con oficinas en Madrid y en Buenos Aires, cuyos fundadores son, al igual que los de Co: Collective, dos publicistas, el español Álex Pallete y el argentino Fernando Vega Olmos, y cuya actividad se centra en aportar soluciones para compañías y marcas en torno a los principios, mecanismos y procesos que engloba el *storydoing*.



Como primera aproximación para una definición de *storydoing*, se puede partir de la siguiente reflexión:

*No basta con transmitir verosimilitud, hay que transmitir verdad. Es en este punto donde entra en juego el storydoing. Así pues, la evolución natural del storytelling implica pasar a la acción. No es que las historias de repente hayan dejado de interesar, lo que cambia es la manera de explicarlas. Y el storydoing significa que hay que actuar, hay que hacer. La narración surge pues al compartir, al comunicar las acciones reales que pone en marcha la empresa, persona o marca. (Barbany, 2015)*

Implementar una nueva filosofía suele conllevar cambios en los procesos. Para su identificación, se ha considerado pertinente tomar como referencia los tres elementos fundamentales que componen una marca: el propósito, los activos de marca y la amplificación de marca (Vega, 2016).

#### 4.1.1 El propósito

El propósito se relaciona con las metas más altas que persigue una compañía; metas con una perspectiva más amplia que la de generar beneficios (Montague, 2013, p. 131). Vega sostiene que cuando una compañía define correctamente su propósito lo que pretende, en último término, es «hacer una diferencia económica marcando una diferencia que es relevante en la vida de la gente» (Vega, 2016). Las empresas con un propósito bien definido son compañías guiadas por unos ideales que trascienden lo empresarial y se imbrican en lo social. Centran su negocio en mejorar la vida de las personas, tienen un ritmo de crecimiento que triplica al de su competencia, y se encuentran por encima en el mercado con un enorme margen (Stengel, 2011). El propósito se configura como fuente central de lealtad y eje para generar sus discursos. «Tu propósito define tu rol en la sociedad [...] Y si no tienes un rol en la sociedad no vas a vender más productos» (Vega, 2015). Desde una visión aplicada, Vega recomienda definir el propósito con un verbo, porque el verbo implica una acción.

Con anterioridad, otras propuestas han utilizado conceptos similares profusamente utilizados en el sector, pero ahora cuestionados desde estos planteamientos. Entre otros, se encuentra el de posicionamiento, postulado por Jack Trout en 1969 y con significativa relevancia durante décadas para los constructores de marca. Trout lo define como:

*Lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de estos [...] El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada. (Ries y Trout, 2001, p. 18)*

En consecuencia, se podría decir que el posicionamiento es la posición que una marca o empresa -a través de sus productos, servicios, etc.- quiere ocupar en la mente de su público. Por lo tanto, se deduce de este concepto estratégico que es la marca la que decide qué posición ocupa o va a ocupar en la mente de los/as consumidores/as. Desde la perspectiva del *storydoing*, se puede considerar que el posicionamiento es un concepto obsoleto en cuanto a su aplicación y uso en la construcción de marcas; un concepto con gran utilidad en el pasado, durante el esplendor de los medios de comunicación de masas, que pierde eficacia en las circunstancias actuales. Tal y como se afirma en el documental *The Naked Brand*:

*Ahora tenemos nuestras maneras de encontrar la verdad, y compartimos lo que encontramos. Se hacen más de dos mil millones de búsquedas en Google cada día. Hay más de mil posts en Facebook y en Twitter cada segundo. El adolescente medio envía un mensaje cada veinte minutos cuando está despierto. (Behrens et al. 2013)*

Los mecanismos del *storydoing* se definen para este nuevo contexto, en donde no se concibe que una marca opere en función de una estrategia basada en el control absoluto por muchos recursos que posea. Una de las características fundamentales de la aplicación del *storydoing* es precisamente el 'no control' de las marcas; una vez definidos sus valores y formulado su propósito, las marcas deben ser liberadas. Esto quiere decir que, con base en un propósito bien construido, deben ser los/as consumidores/as los/as que decidan qué es esa marca para ellos/as.

#### **4.1.2 Los activos de marca**

Un propósito bien formulado obliga a la marca a actuar, a hacer cosas en el mercado que sean fieles a ese propósito. Y ese «actuar» y ese «hacer cosas», son los activos de la marca. Además, dentro de este concepto se incluyen la investigación, el desarrollo y la innovación (I + D + i).

Otro de los aspectos relevantes a considerar en relación con los activos de cualquier marca *storydoing* tiene que ver con los recursos destinados a su desarrollo. Las marcas que presentan dinámicas de trabajo tradicionales, dedican un menor esfuerzo a aportar valor con lo que hacen. Destinan una parte significativa de su presupuesto al desarrollo y difusión de campañas de comunicación basadas en narrativas en torno a sus productos, servicios o experiencias, con el fin de intentar conseguir la diferenciación frente a una competencia cuyo producto es, básicamente, el mismo.

El *storydoing* supone la antítesis a esta forma de actuar. En vez de utilizar los recursos, siempre limitados, a desarrollar esas narrativas y comunicar esos activos indiferenciados, se centra en demostrar el compromiso de la marca con su propósito a través de sus acciones/activos (productos, servicios, experiencias, plataformas, contenidos).

Para que los activos de la marca adquieran el valor que según estos postulados deben tener, se hace necesaria la formulación de dos preguntas. La primera de ellas es si es valioso y fácil interactuar con la marca. En otras palabras, si la marca se preocupa por aportar algo a la vida de su público, si da la posibilidad a su público de que comprenda su propósito a través de lo que le llega de la marca en su vida diaria. La segunda, directamente relacionada con la primera, es si se entiende la marca sin ver su publicidad, en el caso de que haga publicidad; o lo que es lo mismo, si su propuesta de valor queda clara y demostrada únicamente a través de lo que hace, no de lo que comunica. «Si la gente sabe de qué va una marca sin haber visto nada de la comunicación de la misma, el *storydoing* dice que los activos de esa marca están planteados correctamente» (Vega, 2016).

#### **4.1.3 La amplificación de marca**

Una vez decididos y establecidos los activos de la marca, el siguiente paso será comunicar la existencia de esos activos. Es importante señalar en este punto que es la única fase de construcción de una marca según los principios del *storydoing* en que debe entrar en juego el concepto de *storytelling*. Esto demuestra el hecho de que el *storydoing* no rechaza el *storytelling* como he-

ramienta para comunicar mediante mecanismos narrativos los activos de una marca, sino que lo rechaza como modelo de construcción de marcas basado únicamente en la comunicación narrativa de sus productos (modelo que viene siendo el utilizado tradicionalmente). «La narración surge pues al compartir, al comunicar las acciones reales que pone en marcha la empresa, persona o marca» (Barbany, 2015).

En lo referente a la creación del contenido comunicativo, cabe observar que se reitera la importancia de construir primero activos que con posterioridad serán amplificados, huyendo de cualquier intento de dar significado a la marca con referencias disociadas a la realidad del producto.

Evidentemente, para esta comunicación las marcas se sirven de los medios. Pero también en este ámbito surge una significativa diferencia. La amplificación entendida según los principios del *storydoing* supone un cambio en el uso que las marcas hacen de los diferentes tipos de medios. Actualmente, el panorama de los medios se organiza o divide de esta forma: *paid media* o medios pagados, *owned media* o medios propios y *earned media* o medios ganados. Y en cuanto a la evolución en este aspecto que se propone desde el *storydoing*, conviene destacar que:

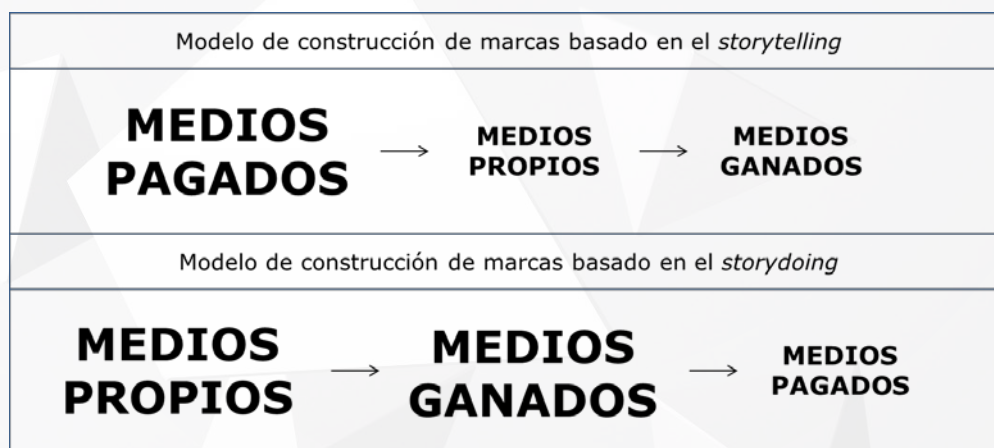
*Ninguno de estos tipos de medios son nuevos, sin embargo, lo que sí supone una novedad es la creciente prominencia otorgada a los medios propios y ganados, mientras que el dominio de los medios pagados pasa a ser cosa del pasado.* (Chaffey, 2012)

Por lo tanto, el *storydoing* plantea una actuación que comienza por los medios propios, y no por los pagados, tal y como se planteaba desde la óptica del modelo tradicional.

*Es en el owned donde demostramos los valores de la marca, y donde generamos acciones que van a producir conversación (y ese es el earned). Y luego, por supuesto, vamos a volver a contar lo que estamos haciendo (paid), pero es al revés, no se empieza hablando, sino que, en todo caso, se termina contando lo que ya hicimos.* (Luque, 2014)

En la figura 1 se compara, en forma de esquema, el cambio de un modelo de construcción de marcas a otro, en cuanto a la prioridad en el uso de los tres diferentes tipos de medios.

**Figura 1. Prioridad en el uso de los medios por parte de las marcas según los modelos de construcción de marcas basados en el *storytelling* y en el *storydoing***



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.4. Estudio de casos de éxito

Con carácter ilustrativo, se ha considerado oportuno describir e identificar algunas marcas que han operado en el mercado siguiendo los principios anteriormente reseñados. Estas marcas, así como algunas acciones puntuales de diversas organizaciones, son las que pueden servir de ejemplo a las compañías que deseen implementar en su manera de operar el *storydoing*. Es cierto que cuando se recurre habitualmente al estudio de casos resulta más fácil encontrar información sobre aquellos que han alcanzado resultados brillantes; los fracasos, que también suceden, suelen tener una menor repercusión. De tal forma que, si bien sirven de argumento y demostración de la eficacia que puede alcanzar la propuesta objeto de estudio, parece prudente, cuanto menos, no caer en el excesivo triunfalismo en el que los/as responsables de los casos de éxito suelen incurrir, utilizándolos como forma de autopromoción.

Coincide que las marcas que siguen los principios del *storydoing*, con anterioridad incluso a la gestación del propio término, son icónicas, valoradas muy positivamente por su público y por el mercado en general, y en consecuencia, marcas que funcionan de manera excelente en términos de negocio. Y en cuanto a las mencionadas acciones puntuales de algunas compañías cuya razón de ser se corresponde con los principios del *storydoing*, son acciones que en el momento en el que se han llevado a cabo, han gozado de gran repercusión y éxito, tanto económico como de notoriedad. Se ha decidido desarrollar brevemente un caso relacionado con la construcción de marca y otro ejemplo de una acción concreta de una compañía que a su vez también emplea, de manera conjunta, las técnicas tradicionales de publicidad en sus acciones de comunicación

Una de estas marcas que pueden servir de ejemplo es Apple. Una compañía en la que la influencia de uno de sus fundadores, Steve Jobs, sirve para entender lo que es hoy la marca y lo que ha sido desde su creación. Y si hay algo que ha marcado la historia de Apple y su construcción como marca, ha sido la exclusividad, o dicho de otra manera, la diferencia. Por eso han dicho durante años «Think different» en sus comunicaciones. Porque Apple ha conseguido que cuando alguien compra uno de sus productos, tenga la impresión de que no está comprando solo un teléfono, un ordenador o un smartwatch, sino que está conformando el tipo de persona que quiere ser y, en consecuencia, pasando a formar parte de una comunidad con la que comparte ciertos atributos que se materializan en los productos de Apple. Fernando Vega Olmos verbaliza el propósito de Apple de la siguiente manera: «Potenciar la exploración creativa y la expresión de uno mismo» (Vega, 2015). Es una declaración que no se refiere directamente a ninguno de sus productos, pero sí se puede decir que cualquiera de sus productos expresa eso. Y no solo los productos físicos, sino también sus tiendas, convertidas en auténticas acciones de marketing experiencial; los/as empleados/as y las localizaciones de esas tiendas, sus eventos de presentación de productos, que pasan a convertirse en auténticos fenómenos mediáticos; servicios como Apple Music o iCloud...

Apple consigue que sus clientes sientan que la marca forma parte de su vida a través de su sólida propuesta de valor que, a pesar de ir mucho más allá de sus productos y servicios, incuestionablemente, llega a su público a través de ellos mediante una gestión correcta de los activos de marca y una amplificación coherente de los mismos.

El segundo caso mencionado, referido a una acción concreta, es Nike+. Si uno se basa en las características de las compañías/marcas que han sido descritas como tradicionales, se puede decir que Nike cuenta con muchas de ellas. Sin embargo, también cumple en bastantes aspectos de la construcción de su marca con los principios del *storydoing*. En la entrada de su sede central, escrita en la pared, se puede leer una frase de su cofundador Bill Bowerman: «Si tienes un cuerpo eres un atleta». Porque desde su creación, el propósito de Nike ha ido exactamente en esa línea. Todo lo que hace la marca tiene como fin último facilitar a cualquier persona que cuente con las mejores herramientas necesarias para hacer deporte. Y aparte de las zapatillas, la ropa, los patrocinios a estrellas del deporte, y toda la comunicación abundante que realizan dentro de la lógica de la publicidad convencional, Nike ha lanzado productos, servicios y experiencias en los últimos años que no han hecho más que demostrar de manera aún más contundente si cabe, la propuesta de valor de la marca. Y uno de los servicios más exitosos que ha lanzado es Nike+.

*¿Y si una agencia pudiese hacer algo más que escribir, dirigir, rodar y localizar un anuncio? ¿Y si pudiese entrar en el proceso mucho antes y realmente formar parte del desarrollo de un producto? Ese sueño se hizo realidad para R/GA cuando trabajaron con Nike en la plataforma Nike+. Esta campaña extendió las posibilidades del marketing a un nuevo territorio. Olvida los comprobadamente eficaces anuncios de televisión. Ahora las agencias podrían crear plataformas digitales enteras. El trabajo en Nike+ evolucionó hacia otro trabajo ganador con el FuelBand unos pocos años después, abriendo la puerta a la revolución de los wearables. «Esto hizo que la gente corriese miles de kilómetros y que llevase puesta esa cosa negra en su muñeca», dijo Naoki Ito, director creativo y CEO de la agencia japonesa Party. «Nunca he visto una comunicación que cambiasse el estilo de vida de la gente de esta manera. La unión entre comunicación y productos, ese es el nuevo horizonte de las agencias y los clientes». (Advertising Age, 2015, p.14-15)*

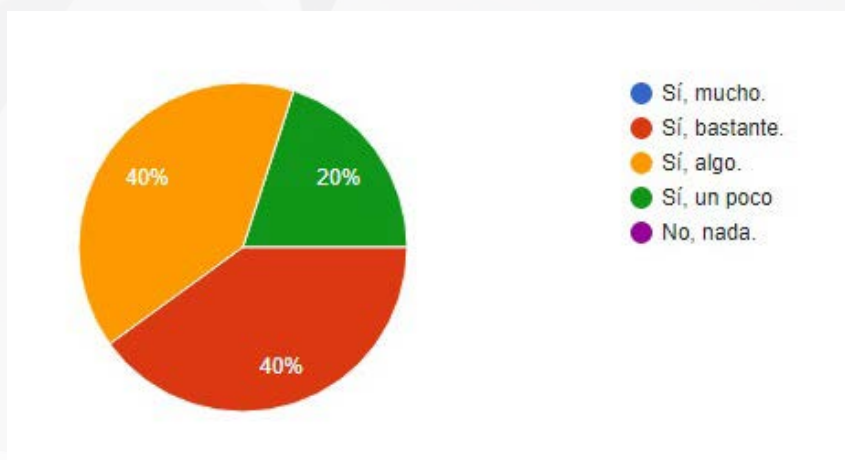
Nike+ se lanzó en 2007 y aún hoy sigue siendo un ejemplo incontestable de lo que, según los principios del *storydoing*, debe ser el futuro del trabajo que las marcas realizan en el ámbito de la industria del marketing y la comunicación comercial. Este nuevo modelo de construcción de marcas se inclina más por ofrecer productos que comuniquen por sí solos, que se convierten en demostraciones tangibles de las propuestas de valor de las marcas, y cuyo principal objetivo es aportar algo realmente valioso a la vida de la gente. A su vez, se inclina también por reducir determinadas prácticas que continúan siendo habituales entre las marcas, y que implican, esencialmente, comunicar productos, servicios y experiencias que poco aportan al usuario.

## **4.2. GRADO DE CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL STORYDOING EN EL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA EN ESPAÑA**

Una vez descritos todos los conceptos y procesos que intervienen en este nuevo modelo de construcción y gestión de marcas, con el fin de conocer en qué medida están extendidos los conocimientos sobre el término *storydoing* en la industria del marketing y la comunicación comercial en España, se presentan aquellos resultados considerados más relevantes de la encuesta realizada.

La primera cuestión planteada pretendía reflejar el grado de satisfacción de los/as profesionales de la industria publicitaria sobre los modelos aplicados a la construcción y gestión de las marcas en la actualidad. Desde la reflexión sobre su propia actividad, se buscó conocer que validez y eficacia otorgan a los mecanismos utilizados. Los resultados, según las respuestas obtenidas, no muestran una opinión dominante pero sí una tendencia a la crítica. Solo un 40% califican de obsoletas las prácticas utilizadas habitualmente, otro 40% cree que están bastante obsoletas y un 20% restante defiende que están un poco obsoletas. Por lo tanto, el sector de las agencias tiende a pensar que la manera en que los anunciantes trabajan con ellas resulta ineficiente y, en consecuencia, sería necesaria una revisión.

**Figura 2. Grado de obsolescencia de la manera en que las marcas/ compañías trabajan con sus agencias**



Fuente: Elaboración propia

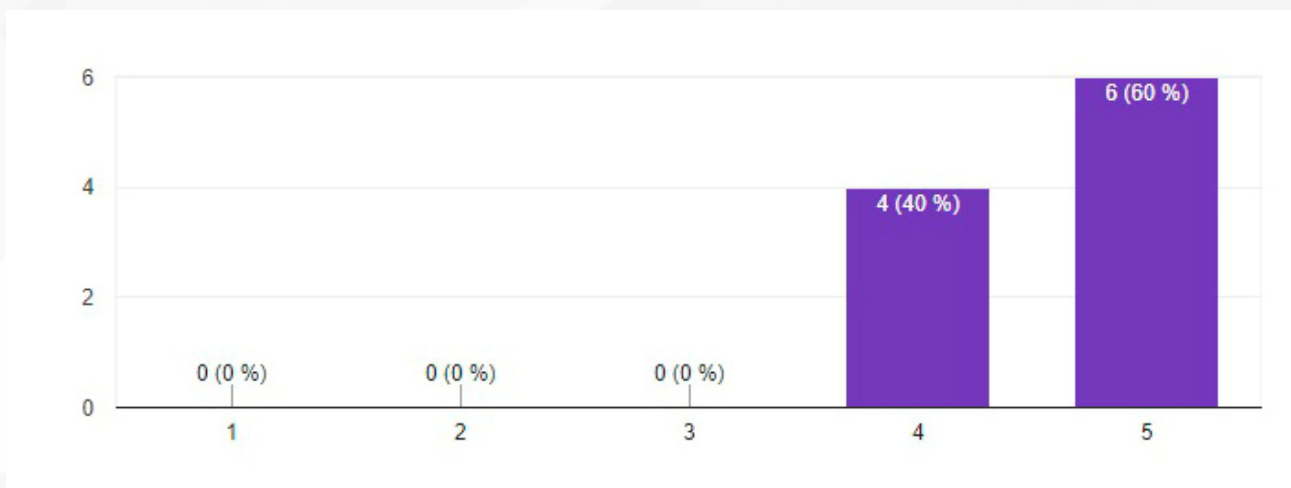
El concepto de *storydoing* posee un elevado grado de conocimiento por parte de los/as profesionales de las agencias de publicidad en España. Todos los/as encuestados/as lo conocían y se declararon muy capaces de explicar con solvencia en qué consiste. Además, hay una mayoría que creen que hay un conocimiento considerable del concepto entre los cargos de máxima responsabilidad de sus agencias; un 40% juzga que es un concepto algo conocido, otro 40% estima que es un concepto bastante conocido y un 20% piensa que es un concepto ampliamente conocido.

**Figura 3. Consulta sobre si se conoce o no el *storydoing* en las agencias de publicidad en España**



Fuente: Elaboración propia

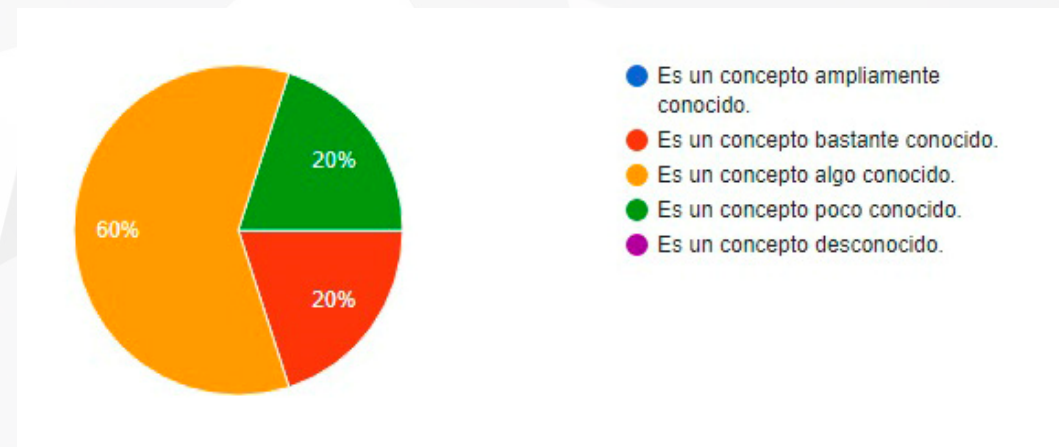
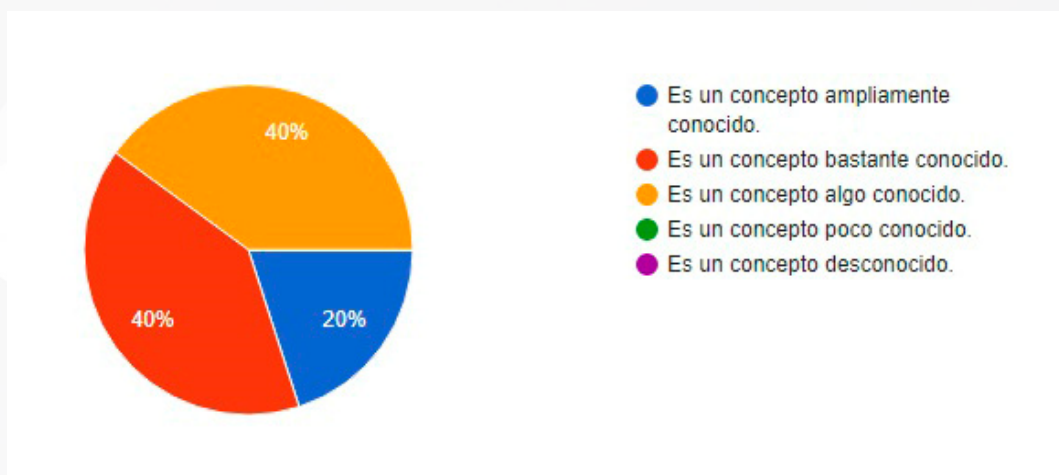
**Figura 4. Grado de conocimiento del concepto *storydoing* en las agencias españolas (muy bajo 1 – 6 muy alto)**



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, no ocurre lo mismo cuando se plantea esta cuestión referida a sus clientes. El grado de conocimiento acerca del *storydoing* entre los cargos de máxima responsabilidad de los anunciantes, es ligeramente inferior al de las agencias.

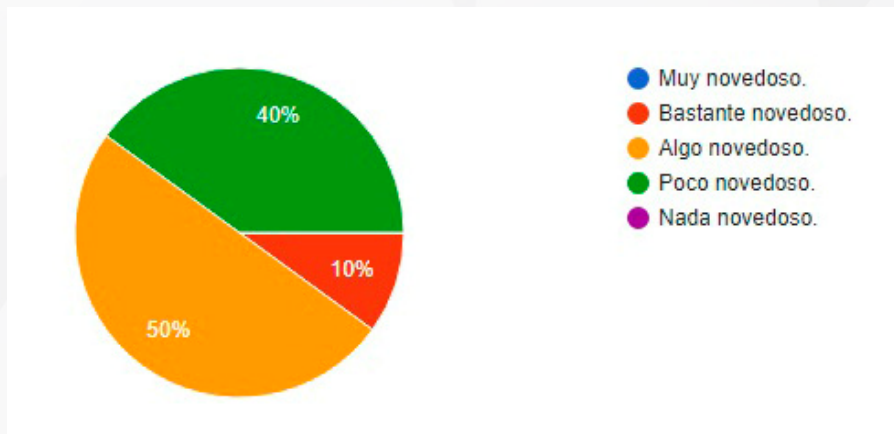
**Figura 5. Grado de conocimiento del concepto *storydoing* entre los cargos de máxima responsabilidad de las agencias (arriba) y de los anunciantes (abajo)**



Fuente: Elaboración propia

Resulta llamativa la dicotomía existente sobre lo novedoso de la propuesta objeto de estudio. La mitad de la muestra considera que lo que propone el *storydoing* respecto a la construcción de marcas es algo novedoso, mientras que un 40% cree que es poco novedoso. Por lo que se puede afirmar que en las agencias de publicidad en España no existe unanimidad en considerar que el modelo *storydoing* de construcción de marcas aporte soluciones nuevas a esta disciplina.

**Figura 6. Grado en el que los planteamientos del *storydoing* respecto a la construcción y gestión de marcas se consideran novedosos**

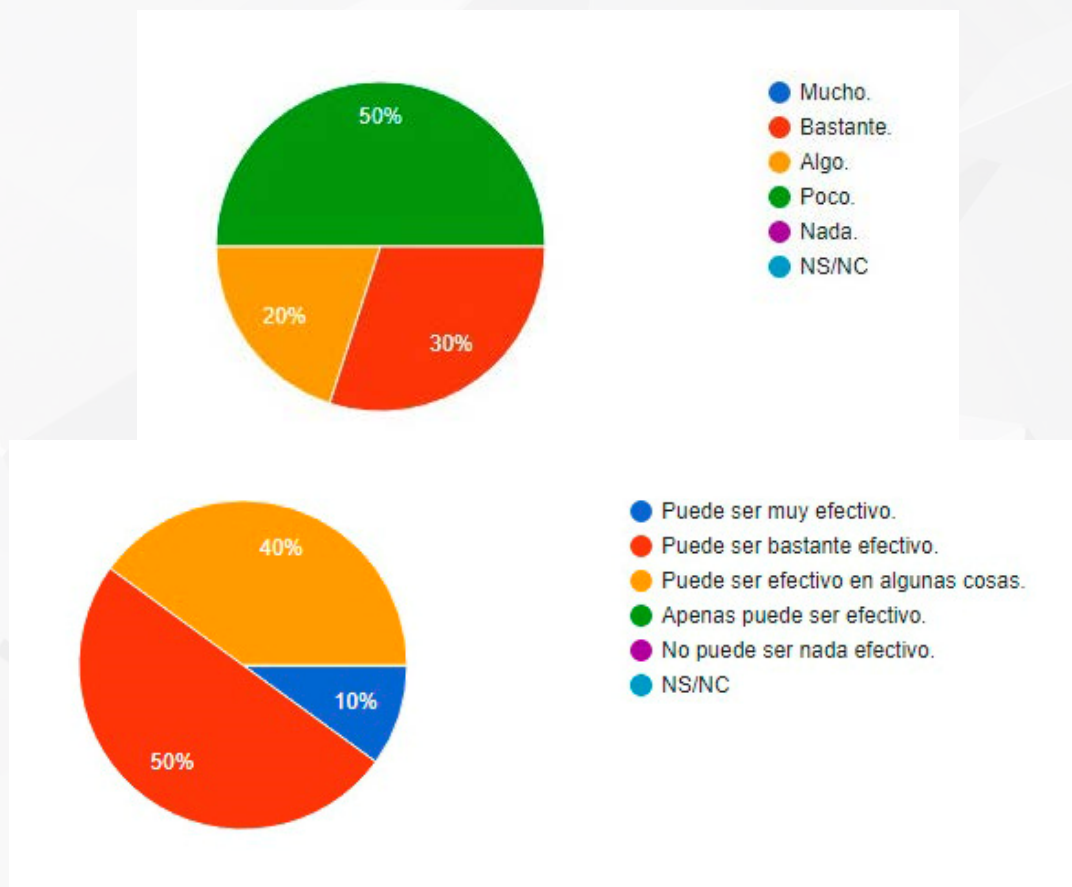


Fuente: Elaboración propia

Al mismo tiempo, opinan que los principios y mecanismos del *storydoing* apenas están siendo aplicados en el trabajo de las agencias; un 50% considera que se hace poco y un 20% que se hace algo. A pesar de que un 30% de los/as encuestados/as aseguran que se aplican bastante. Frente a su escasa implantación, un 50% de los encuestados afirma que la aplicación de estos principios y mecanismos puede ser bastante efectiva, y un 10% defiende que puede ser muy efectiva.



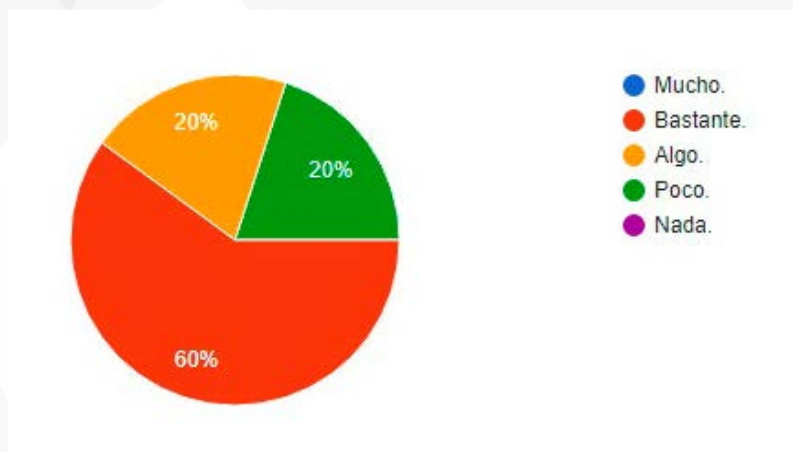
**Figura 7. Grado de implantación (arriba) y de efectividad (abajo) de los principios del *storydoing* por parte de los anunciantes en su trabajo con las agencias**



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los/as encuestados/as, concretamente un 80%, un 60% cree que bastante y un 20% cree que algo, considera que las agencias tienen un elevado protagonismo respecto a la implantación de los principios y prácticas del modelo *storydoing*.

**Figura 8. Grado de poder de las agencias para implantar paulatinamente el *storydoing* en su trabajo con las marcas**



Fuente: Elaboración propia

No obstante, para el 90% de los/as encuestados/as, la principal responsabilidad principal, y última, de que este nuevo modelo se implante en la industria publicitaria española, está en manos de los anunciantes, siendo minoritaria la opinión de que su implantación dependa de las agencias, tan solo un 10%.

**Figura 9. Representación de la capacidad de decisión y de acción de los principales agentes del sector para que el *storydoing* se consolide en la industria publicitaria española**



Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

Uno de los objetivos principales del estudio era realizar una aproximación al concepto *storydoing*. El análisis realizado sobre el mismo, ha permitido proponer una definición del término. Se podría definir el *storydoing* como una propuesta para generar contenidos en el proceso de construcción y gestión de marcas, fundamentada en crear productos, servicios y experiencias que sean percibidas como un valor tangible por la sociedad. Surge como alternativa a la pérdida de eficacia en el contexto actual de las fórmulas anteriores e invita a las organizaciones a reflexionar sobre su sentido y su aportación a la colectividad; a revisar su historia, sus productos, su manera de comunicar y, quizás lo más relevante, precisar su propósito.

La investigación ha permitido argumentar la estructura en tres fases de la articulación de esta propuesta o modelo de construcción de marcas: propósito, activos de la marca y amplificación de marca. Identificando la primera de ellas, la definición del propósito como elemento esencial. El propósito es la expresión utilizada por el *storydoing* para reflejar en una frase para qué está realmente esa marca en el mundo, o lo que es lo mismo, de qué manera va a aportar valor a la vida de su público. Y ese propósito debe estar presente en todos los departamentos de la compañía para funcionar en el mercado de la manera más responsable y transparente posible. Desde la idea de propósito se generan los activos que con posterioridad serán comunicados o amplificados. No se trata tan solo de contar, se trata de ser, de hacer.

Durante años, las marcas han dedicado grandes esfuerzos a mantener o incrementar su valor intangible a través del *storytelling*. Se han configurado en torno a este concepto que implica la

construcción de una marca cimentada en una comunicación narrativa en torno a sus productos. La aplicación del *storydoing* argumenta que este modelo se justifica, en la mayoría de los casos, por la carencia de las marcas para ofertar productos, servicios y experiencias –activos - con el valor suficiente como para marcar una diferencia real respecto a la competencia. De esta reflexión nace la necesidad de una transformación, de un cambio de tendencia, que conduzca a un nuevo escenario en el que las marcas recuperen su valor tangible y consigan volver a ser relevantes para las personas. Tal y como afirma Alex Bogusky: «ser una gran compañía es la nueva marca» (Behrens *et al.*, 2013); esto significa, según el *storydoing*, que es fundamental que esos activos que las marcas necesitan para volver a ser relevantes para las personas cumplan fielmente con el rol que la organización decida tener en la sociedad, es decir, con el propósito.

El *storydoing* no se presenta como un modelo rupturista. Podría ser calificado de adaptativo, como una evolución del modelo tradicional. Se inspira en planteamientos contrastados del pasado y los acomoda a las circunstancias del presente, en un intento por eliminar las posibles incongruencias entre el discurso difundido y la realidad empresarial. Incluso puede considerarse un modelo perfeccionado del *storytelling*, al seguir apostando por la efectividad de un buen relato, utilizado no como la herramienta esencial para construir una marca, sino como una herramienta para comunicar sus activos. Desde la perspectiva de la Publicidad y las Relaciones Públicas como ámbito científico, el *storytelling* se fundamenta en el poder persuasivo de los relatos, pues una historia atractiva además de información despierta emociones que favorecen la implicación de los/as receptores/as ante el discurso propuesto y su recuerdo. La aportación del *storydoing* busca no defraudar al/la consumidor/a con una posterior experiencia que demuestre la incoherencia entre los mensajes, aunque estos sean atractivos y convincentes para el público, y la propuesta que realiza la organización a la sociedad, ya que provocaría una pérdida de confianza de la marca ante la ciudadanía.

Entre las influencias que se pueden vislumbrar en el modelo del *storydoing*, cabe reseñar la detectada con el paradigma dominante en el campo de la dirección empresarial: la dirección estratégica. Esta disciplina cuenta entre sus premisas vincular a la empresa con su entorno para conseguir el éxito competitivo (Navas y Guerras, 2016) y considera esencial comenzar el proceso de dirección estratégica definiendo cuatro conceptos estrechamente vinculados con el fin de configurar la orientación futura de la empresa: la visión, la misión, los objetivos estratégicos y los valores. Sobre todo la noción de visión, más cercana al mundo de las ideas y referencia para cualquiera de las diversas actividades desarrolladas por los miembros de la organización, guarda una cierta similitud con el concepto de propósito explicado durante el estudio. En consecuencia, se puede intuir una adaptación de un pensamiento genérico de las ciencias empresariales de plena vigencia a un área determinada, la publicidad y la comunicación.

La popularidad adquirida en los últimos tiempos por el *storydoing*, pudiera justificarse por un entorno socioeconómico caracterizado por padecer una intensa crisis económica, propicio para una pérdida de confianza de los/as ciudadanos/as y el consiguiente cuestionamiento, desde diversos ámbitos, de los valores que defiende el sistema capitalista. Conviene recordar que marca y publicidad han mantenido una relación directa con el desarrollo de este sistema, convirtiéndose en determinados escenarios como símbolos del mismo. Parecería lógico buscar desde las organizaciones una recuperación de esa confianza perdida y una adaptación a los nuevos comportamientos éticos demandados por la sociedad.

En lo referente a cómo gestionar los activos de marca y su amplificación, se observa un intento de adaptación a una nueva etapa de convergencia mediática. Resulta oportuno recordar que «la vinculación entre cambios tecnológicos y sociales resulta evidente, pero sus evoluciones no tienen que ser sincrónicas y esta etapa de convergencia se caracteriza por una integración progresiva» (Baraybar & Linares, 2016: 141). Por lo tanto, sería un error prescindir de los medios convencionales, pero sí sería acertado hacerse un replanteamiento del uso que las marcas hacen de los medios. El *storydoing* defiende un presupuesto más equilibrado, alejado de las habituales fuertes inversiones en medios comprados de los modelos tradicionales, para poder utilizar una parte significativa de esos recursos en impulsar los medios propios, con un alto potencial para convertirse en un activo muy importante de la marca.

La actividad publicitaria se ha visto obligada a reconsiderar las relaciones tradicionales de los/as consumidores/as con las marcas, entre otros aspectos, debido a la consolidación de las actuales tecnologías de la información.

Como nos recuerda Henry Jenkins (2008): «La convergencia es tanto un proceso corporativo de arriba abajo como un proceso de abajo arriba dirigido por los consumidores». Los/as ciudadanos/as o usuarios/as, agrupados/as en comunidades con intereses mutuos, «también pueden convertirse en protectoras de la integridad de la marca y ningún grupo puede controlar el acceso o la participación» (p. 28-30). El *storydoing* enfatiza en esa posibilidad de interactuar con la marca, desde la consciencia de que los tiempos en que las organizaciones tenían un relevante grado de control sobre sus marcas han terminado.

La segunda parte de la investigación buscaba esencialmente identificar el grado de satisfacción actual que los/as profesionales del sector tienen sobre los modelos aplicados en la construcción de marcas, además de evaluar el grado de conocimiento y aplicación del *storydoing* en España. Las conclusiones extraídas de los resultados de la encuesta realizada, constatan que los/as profesionales de las agencias son conscientes de la posibilidad de mejorar junto a sus clientes las prácticas utilizadas en la construcción y gestión de las marcas. Se puede considerar que existe un apreciable grado de conocimiento sobre el *storydoing* en el ámbito de las agencias de publicidad y comunicación españolas; sin embargo, resulta inferior en el entorno de sus clientes. No consideran que se trate de un modelo novedoso, si bien implica un cambio de prioridades en la gestión de la marca y, en algunos casos, una reflexión interesante sobre la propuesta de valor mediante la definición del propósito de manera correcta. Valoran la utilidad de su aplicación para conseguir una diferenciación frente a la competencia y aprecian su capacidad para mejorar la fidelidad de los/as consumidores/as. A su vez, identifican a sus clientes, los/as responsables de gestionar las marcas en las compañías, como la principal barrera para su implantación.

Por último, como reflexión de carácter general, durante el desarrollo del trabajo se han mencionado distintos informes recientes que indican un cierto agotamiento en el sistema de gestión y construcción de marcas. Entre las razones que pudieran argumentar una justificación, se encuentra la excesiva oferta de productos indiferenciados que buscan hacerse con una cuota de mercado mediante técnicas válidas en el pasado, pero ineficaces en el entorno actual. Está claro que la máxima responsabilidad pasa por un replanteamiento por parte de las compañías sobre cómo quieren que sus marcas estén en el mundo. Pero, a su vez, también los/as consu-

midores/as deciden qué productos compran, y por lo tanto, qué productos forman parte de su vida, qué productos les ayudan a construir su propia historia personal. Los/as consumidores/as deciden qué productos quieren que existan, son los que consumen los productos y los que disfrutan de servicios y experiencias. Ellos tienen la libertad de elegir entre productos indiferenciados que reciben envueltos en mensajes narrativos que no expresan una propuesta de valor real y que, por tanto, carecen de credibilidad, o productos creados a partir de un propósito bien definido y que llega al público de tal manera que hace que interactuar con él les aporte valor. Así lo afirmó Fernando Vega Olmos en el evento *Sustainable Brands*, celebrado en Buenos Aires en 2015: «Realmente creo que las marcas pueden cambiar el mundo. Lo creo. ¿Por qué? Porque nosotros tenemos la posibilidad de obligarlas» (Vega, 2015).

## 6. REFERENCIAS

- Aaker, D.A. (2012). *Relevancia de la Marca. Hacer a los competidores irrelevantes*. Madrid, Pearson Educación.
- Advertising Age (2015 en) Top ad campaigns of the 21st century. *Advertising Age*, sin volumen (sin número), 14-22.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid, Lid Editorial.
- Balmer, J.M. y Greyser, S. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), pp. 730-741.
- Baraybar, A. & Linares, R. (2016). Nuevas propuestas de distribución audiovisual en la era de la convergencia: el documentarybook. *El profesional de la información*, v. 25, 1, pp. 135-142. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.ene.13>
- Barbany, P. (2015). *Del storytelling al storydoing*. *Iuris.doc*. Recuperado de <http://es.iurisdoc.com/del-storytelling-al-storydoing/>
- Barrio, A. (2014). El 76% de los lanzamientos en gran consumo fracasan en su primer año de vida, según Nielsen. *Nielsen.com*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/es/es/insights/news/2014/el-76-de-los-lanzamientos-en-gran-consumo-fracasan-en-su-primer-ano-de-vida-segun-nielsen.html>
- Behrens, M., Berg, J.; Evans, C. ; West, T. (Productores) y Huang, S. L. y Rosenblum, J. (Directores). (2013). *The Naked Brand [Cinta cinematográfica]*. Estados Unidos: Questus
- Castelló-Martínez, A. (2018). Tendencias publicitarias y convergencia mediática: análisis de las campañas premiadas en los festivales publicitarios. En Segarra-Saavedra, Jesús; Hidalgo-Marí, T.; Rodríguez-Ferrándiz, R. (Ed.). *Actas de las Jornadas Científicas Internacionales sobre Análisis del discurso en un entorno transmedia*. Alicante, Universidad de Alicante, pp. 117-137. Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/72809/1/Araceli-Castello\\_CMD\\_11\\_2018.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/72809/1/Araceli-Castello_CMD_11_2018.pdf)
- Chaffey, D. (2012) *The difference between paid, owned and earned media – 5 viewpoints*. *Smart Insights*. Recuperado de <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-acquisition-strategy/new-media-options/>
- Costa, J. (2013). *Los 5 pilares del branding*. Barcelona, CPC Editor.
- Del Pino, C. (2007). El anunciante en la era de la saturación publicitaria: Nuevas herramientas de comunicación. *Ámbitos*, 16, pp. 299-309.
- Edelman Trust Barometer (2018). *Annual Global Study*. *Edelman*. Recuperado de <https://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-01/2018%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>

- Eguizábal, R. (2007). De la publicidad como actividad simbólica. En Martín Requero, M.I. & Alvarado, M.C. *Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI*. Sevilla, *Comunicación Social*. pp. 13-33.
- Grant, J. (2006). *Brand innovation manifiesto. How to build brands, redefine markets and defy conventions*. West Sussex, Wiley & Sons Ltd. Recuperado de <https://epdf.tips/brand-innovation-manifiesto-how-to-build-brands-redefine-markets-and-defy-convent.html>
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How companies can align strategy, culture and identity through corporate branding*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Ipmark.com (2017 feb 13). Google, la marca más relevante para los españoles. *Ipmark.com*. Recuperado de <http://ipmark.com/meaningful-brands-2017/>
- Jenkins, H. (2008). *Covergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona, Paidós.
- Losa R., Hernández Puche A. y Villa P. (2017). *Estudio InfoAdex de Agencias de Publicidad y Agencias de Medios en España 2016*. Madrid, InfoAdex.
- Luque, D. (2014). *Think with Google 2014 Argentina - Diego Luque* [Archivo de vídeo] Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=EZnVD\\_rauA](https://www.youtube.com/watch?v=EZnVD_rauA)
- Marketing4food.com (2015 sept 29). Los consumidores se fían más de su entorno que de las campañas de marketing. *Marketing4food.com*. Recuperado de <http://www.marketing4food.com/los-consumidores-se-fian-mas-de-su-entorno-que-de-las-campanas-de-marketing/>
- McLaughlin, J. (2011). What is a Brand, Anyway? *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2011/12/21/what-is-a-brand-anyway/#11a588362aa4>
- McMains, A. (2014 abr 7). John Hegarty's 5 Most Provocative Thoughts About Creativity. *Adweek*. Recuperado de <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/john-hegartys-5-most-provocative-thoughts-about-creativity-156787>
- Montague, T. (2013). *True Story: How to Combine Story and Action to Transform Your Business*. Boston (MA), Harvard Business Review Press.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Pamplona, Thomson Reuters- Aranzadi. 2ª edición.
- Noah, Y. (2015). *Sapiens. De animales a dioses*. Barcelona, Debate.
- Ogilvy, D. (1983). *Ogilvy y la publicidad*. Barcelona, Ediciones Folio.
- Ramzy, A. y Korten, A. (2006). What's in a name? How stories power enduring brands. In Silverman, ed., *Wake me up when the data is [sic] over: how organizations use storytelling to drive results*. San Francisco, CA, John Wiley & sons, pp. 170-184.
- Ries, A. y Trout, J. (2001) *Posicionamiento*. Madrid, McGraw-Hill.
- Salmon, C. (2008). *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear mentes*. Península, Barcelona.
- Stengel, J. (2011). *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*. Nueva York (NY), Crown Business.

Vallance, C. (2016). *Storytelling is dead. Long live storydoing. Campaign*. Recuperado de <http://www.campaignlive.co.uk/article/storytelling-dead-long-live-story-doing/1405760>

Vega, F. (2015). *Aprende a no controlar tu marca [Conferencias El Sol 2015]* [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=B-81r9wFNvM>

Vega, F. (2015 oct 15). *Sustainable Brands Buenos Aires 2015 | Fernando Vega Olmos* [Archivo de vídeo] Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=SMd8TNWFWaM&t=467s>

Vega, F. (2016). *FePI 2016: 10 Años. Fernando Vega Olmos* [Archivo de vídeo] Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=0YssJABOo\\_A](https://www.youtube.com/watch?v=0YssJABOo_A)

Villagra, N.; López, B. y Monfort, A. (2015). The management of intangibles and corporate branding: Has anything changed in the relationship between business and society? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 793-812. doi: 10.4185/RLCS-2015-1072en

Vincent, L. (2002). *Legendary Brands: Unleashing the Power of Storytelling to Create a Winning Marketing Strategy*. New York (NY), Dearborn Trad Publishing.