



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

# **El poder del Branded Content. Fortaleciendo vínculos entre marca y consumidor**

Autor: Luis F. Vaca de Peña García  
Director: María Olga Bocigas Solar

## **Resumen**

En este proyecto se pretende analizar una técnica de comunicación de la identidad de marca: el *Branded Content*. En un contexto en el que los consumidores se encuentran saturados de información, este método destaca como forma alternativa de transmitir mensajes. Además, la fuerte carga de valores que porta consigo hace que sea especialmente significativa para el consumidor y lo dirija a llevar a cabo ciertas acciones. Por medio de una cuidadosa planificación y posterior ejecución, el *Branded Content* puede convertirse en una herramienta muy efectiva para fortalecer el vínculo entre marca y consumidor más allá de una simple relación comercial.

**Palabras clave:** *Branded Content*, identidad de marca, estrategia de marca, comunicación, conducta del consumidor, marca, mensaje

## **Abstract**

This project aims to analyze a brand identity communication technique called Branded Content. Set in a context in which consumers find themselves saturated with information, this method stands out as an alternative way of transmitting messages. In addition, the heavy load of values that it contains makes it particularly significant for consumers, leading them to act in different ways. Through a careful planning process and its subsequent execution, Branded Content can turn into a very effective tool to help strengthen the bond between a brand and the consumer beyond a simple commercial relationship.

**Key words:** Branded Content, brand identity, brand strategy, communication, consumer behavior, brand, message

# Índice

<b>1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
1.1.	Contextualización del tema.....	5
1.2.	Propósito.....	6
1.3.	Objetivos.....	8
1.4.	Metodología.....	8
1.5.	Estructura.....	10
<b>2.</b>	<b><i>Branded Content</i>. Una nueva forma de comunicación.....</b>	<b>11</b>
<b>3.</b>	<b><i>Branded Content</i>. Relación con la marca.....</b>	<b>17</b>
3.1.	<i>Branded Content</i> relacionado con identidad de marca.....	18
3.2.	<i>Branded Content</i> relacionado con estrategia de marca.....	22
<b>4.</b>	<b><i>Branded Content</i>. Relación con el consumidor.....</b>	<b>27</b>
4.1.	<i>Branded Content</i> relacionado con la conducta del consumidor.....	27
4.2.	<i>Branded Content</i> relacionado con la multiculturalidad del consumidor.....	30
<b>5.</b>	<b>Análisis de casos reales.....</b>	<b>33</b>
5.1.	La ruptura de estereotipos de género: el caso de Always.....	33
5.2.	El gran salto: el caso de Red Bull.....	37
5.3.	La defensa de tus ideales: el caso de Nike.....	40
5.4.	El movimiento social MeToo:el caso de Gillette.....	43
<b>6.</b>	<b>Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.....</b>	<b>46</b>
6.1.	Conclusiones.....	46
6.2.	Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	48
<b>7.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>49</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Prisma de Kapferer.....	19
<b>Figura 2:</b> The awareness pyramid (la pirámide del conocimiento de marca).....	24
<b>Figura 3:</b> Escalera de <i>engagement</i> del consumidor.....	29

## 1. Introducción

### 1.1. Contextualización del tema

Actualmente vivimos en un mundo en el que todo producto o servicio que consumimos está de forma directa o indirecta vinculado a una marca. Estas, por tanto, han entrado a formar parte de nuestras rutinas sin que nos demos cuenta y, en ocasiones incluso, sin que tengamos interés en las mismas. Por ello, las marcas deben buscar formas de captar la atención de su mercado objetivo en un entorno cada vez más competitivo y saturado. Pero, ¿hasta qué punto una marca pierde efectividad comunicativa al pasar desapercibida en lugar de ser identificada fácilmente por el consumidor?

En la célebre obra de Shakespeare, Julieta le explica a Romeo cómo una rosa desprendería exactamente el mismo dulce olor incluso si esta tuviera un nombre que no fuera “rosa”. En parte a través de esta afirmación, históricamente se ha asumido que lo verdaderamente importante es el objeto en sí mismo, no su nombre. Sin embargo, es bastante probable que esto no sea del todo cierto. El vínculo existente entre una palabra y el objeto al que hace referencia experimenta cambios conforme varían las circunstancias espaciotemporales que lo rodean. Además, el significado de las palabras presenta trazas de estas variaciones incluso siglos después de la invención de la palabra.

Así, europeos de diferentes países tienen distintas formas de concebir el trabajo, como Sicard analiza en su obra *Brand Revolution: Rethinking Brand Identity* (2013). Para alemanes e ingleses, el trabajo es algo muy respetado y prioritario en sus vidas. Sin embargo, españoles, franceses e italianos ven el trabajo como algo secundario o como una obligación más. ¿Se trata de una diferencia de mentalidades, de idioma, o quizás de una mezcla de ambas? Es interesante observar cómo la palabra *work* del inglés, proviene del griego siendo una palabra que meramente significaba una “actividad” o “acción”. Al mismo tiempo, tanto la palabra *lavoro* en italiano, como *travail* en francés, provienen del latín haciendo referencia a fatiga física e incluso tortura. La etimología es una parte inconscientemente enterrada en el lenguaje que debe ser descubierta a fin de entender ciertas diferencias comunicativas.

Del mismo modo podemos preguntarnos, ¿por qué se usa el término *marca* en español y *brand* en inglés? ¿Existe realmente una concepción diferente de lo que es una marca a

pesar de la aparente equivalencia de ambos términos? Estas preguntas deben ser enmarcadas dentro de un contexto en el cual los consumidores americanos han pasado a percibir de forma cada vez más negativa a anunciantes y agencias de publicidad, al ser acusados de tener una presencia extremadamente intrusiva en el ámbito público de la sociedad. ¿Es posible entonces que esta mala reputación tenga su base en la palabra *brand* y la mala orientación que se ha dado a su significado? ¿No sería entonces conveniente explorar la utilización de la palabra “marca” incluso en inglés? La diferencia principal entre ambos términos se encuentra de nuevo en su significado. Mientras que el inglés presenta la distinción entre *brand* y *mark*, el castellano emplea la palabra “marca” con dos significados: signo distintivo empleado por firmas para diferenciar sus productos; y “señal o huella que no se borra con facilidad” (Diccionario de la Real Academia Española, 2014). De esta forma, se deben considerar las implicaciones del doble sentido que adquiere esta palabra en español, puesto que puede llegar a generar un acercamiento menos brusco e intrusivo entre la marca y el consumidor. Por medio de la transmisión de la idea de que una *brand* es una marca o huella en el ámbito comercial, se podrán generar nuevas perspectivas que pueden llegar a mejorar la actitud del consumidor con respecto a la publicidad en países angloparlantes.

De la misma forma que la palabra *brand* ya no cuenta con el apoyo público, los métodos tradicionales de promoción de las mismas deben sufrir una importante reinención si se pretende tener un impacto relevante en el consumidor. Todo esto lleva a querer deshacerse de los métodos de promoción tradicionales al mismo tiempo que se exploran nuevas formas menos intrusivas de llegar al consumidor. Precisamente, el llamado *Branded Content* surge en este panorama influenciado por la mala reputación de las marcas y la desconfianza del consumidor con respecto a ellas, pretendiendo aportar mayor significado y generar una concepción menos superficial de la publicidad. ¿Podría afirmarse que este método es el futuro (o incluso el presente) de un sector tan cambiante como es el marketing? A lo largo de este proyecto se analizará en profundidad la utilidad de este concepto. De cualquier forma, una cosa está clara: “a menos que alimentemos al mundo con verdadero significado, estaremos destinados a cosechar ideas inútiles” (Sicard, 2013).

## **1.2. Propósito**

En un mundo marcado por la creciente saturación de procesos comunicativos, ¿cómo pueden las marcas diferenciarse de su competencia al mismo tiempo que aportan valor

añadido a sus consumidores? El propósito principal de este proyecto es el de profundizar en el concepto de *Branded Content* como estrategia de comunicación de la identidad de una marca. Se busca conseguir un mayor acercamiento de la marca al consumidor a través de métodos no intrusivos que permiten a la marca diferenciarse de su competencia al mismo tiempo que aportan valor añadido a sus consumidores.

Previo al surgimiento del *Branded Content*, el uso de la publicidad se centraba en métodos más simples, directos e intrusivos. La base de esta publicidad tradicional estaba enfocada en un bombardeo constante de anuncios por parte de la marca hacia el consumidor con el solo objetivo de llevarlos a la acción de compra, incrementar las ventas y así maximizar los beneficios. Sin embargo, conforme las empresas han ido creciendo, la cantidad de anuncios a la que se expone a los consumidores ha incrementado de forma exponencial, hasta llegar al punto de producir rechazo en el consumidor. Esta sobreexposición de anuncios provoca que a menudo el consumidor no entienda con claridad lo que se le quiere transmitir, no le interese lo que se quiere anunciar o directamente no sea capaz de percibir ciertas formas de publicidad. Por ello, podemos afirmar que la publicidad tradicional a día de hoy ha pasado a estar obsoleta. Ensalzar un producto y las cualidades que este aporta ya no es suficiente para destacar con respecto a otras ofertas similares existentes en el mercado. Es por esto por lo que tiene sentido buscar métodos alternativos con el objetivo de pasar a centrarse en el consumidor (en lugar de centrarse tanto en el producto en sí), sus opiniones, emociones y necesidades.

Además, se debe tener en cuenta el contexto tecnológico en el que estos cambios están teniendo lugar. Con el creciente avance de la tecnología y su amplia inclusión en gran parte del día a día de los consumidores, es necesario adaptar los mensajes, las formas y los medios de transmisión de los anuncios si se pretende ser significativo para la audiencia específica a la que se desea llegar. El objetivo principal de esta reinención es recuperar la atención del consumidor llevándolos lejos de la sobreexposición de anuncios a la que son sometidos diariamente. Para ello, es importante fomentar la interacción entre marca y consumidor por medio de redes sociales y otros canales online. A través de estos medios ciertas empresas aprovechan para potenciar estrategias *pull*, como el marketing de contenidos y el *Inbound Marketing*. Ambos métodos resultan muy beneficiosos tanto para marcas como para consumidores. De cara a las marcas, les permiten comunicar su identidad de forma clara, dar de qué hablar y atraer a una audiencia mayor. Con respecto

a los consumidores, estos pueden elegir lo que les gusta al mismo tiempo que consumen entretenimiento de manera no intrusiva. De este modo, se dejan atrás las estrategias *push* al resultar agobiantes e intrusivas hacia al consumidor.

Por otra parte, el impacto social que este nuevo método de comunicación puede llegar a provocar hace que el propósito de este estudio sea aún más profundo. Se trata de observar si, además de para diferenciarse de su competencia e incrementar su *brand awareness*, las marcas pueden pasar a ser una herramienta de reivindicación social. Además, este estudio puede ser útil para investigar sobre la capacidad del *Branded Content* de llegar a grupos sociales muy específicos y alterar su mentalidad o apoyar una causa controvertida.

Por todo ello, el *Branded Content* parece tener un futuro prometedor como estrategia de comunicación de la identidad de marcas y como método de lucha social. Este trabajo tiene como propósito llevar a cabo un análisis sobre su utilidad, eficacia y potencial no solo como herramienta de comunicación, sino también como método para estrechar la relación entre marca y consumidor en contextos multiculturales. Al mismo tiempo, tiene la finalidad de estudiar el potencial de este método de cara a la concienciación de su público sobre problemas sociales de relevancia en la actualidad.

### 1.3. Objetivo

El principal objetivo que se pretende mediante el desarrollo de este proyecto es **analizar el *Branded Content* como herramienta de comunicación para la generación de vínculos sólidos entre marca y consumidor**. Se estudiará el contexto en el que surge, los aspectos necesarios para que sea un método efectivo y cómo se relaciona con la marca y los consumidores.

### 1.4. Metodología

La metodología empleada para este proyecto se basa en un método cualitativo aplicado por medio de la investigación sobre lo que la literatura ofrece del tema. Se ha recopilado el contenido de diferentes artículos académicos, libros publicados por autores expertos en el campo de estudio y demás publicaciones relevantes. Estos materiales han sido extraídos de páginas web como EBSCO, Google Scholar y otras bases de datos como la biblioteca online de Northeastern University. Las búsquedas de material en dichas plataformas se han llevado a cabo empleando palabras clave tales como *Branded Content*, identidad de

marca, *Branded Entertainment*, *branding*, estrategia de marca, *consumer behavior*, *marketing social issues*. Una vez recopiladas todas las fuentes, se han examinado los diferentes focos teóricos de la investigación.

Además, se han analizado cuatro casos reales en los que se observa la utilización de *Branded Content* para comunicar la identidad de una marca. Este se considera como un buen método de estudio puesto que nuestro objetivo se centra en un acontecimiento contemporáneo y la perspectiva teórica no es suficiente para validar una idea (Daft, 1983). Dicho análisis se ha llevado a cabo por medio de la visualización de los anuncios de sus campañas y a través del estudio de diversos informes que miden los resultados de dichas iniciativas y el impacto provocado por las mismas en los consumidores. Para observar el fortalecimiento del vínculo entre marca y consumidor, se emplearán indicadores incluyendo, pero no limitados a:

- **El número de visualizaciones del vídeo:** puesto que no existe un criterio estándar a partir del cual se establezca que un vídeo es viral, se considerará que, a partir de 1 millón de visualizaciones, el vídeo es efectivo para establecer vínculos.
- **El número de *likes/dislike* en publicaciones de la marca:** a partir de 800.000 en total se considera un vínculo relevante.
- **El número de publicaciones compartidas por los consumidores:** a partir de 500.000 consideraremos que el vínculo se establece de forma efectiva al tener alto *engagement*.

Establecemos este criterio teniendo en cuenta que los casos que se van a analizar pertenecen a empresas multinacionales, con una sólida base de consumidores y alto alcance. De tratarse de empresas más pequeñas, estos estándares deberían ser reestablecidos. La justificación de la elección de estos casos en particular se efectuará al inicio del apartado correspondiente a los mismos.

Por último, como estrategia de razonamiento lógico, se considera que esta investigación es de naturaleza inductiva puesto que se parte de premisas concretas para llegar a conclusiones generales.

### 1.5. Estructura

El presente proyecto de investigación se encuentra dividido en seis secciones. A continuación, se detalla el contenido de cada una:

- **Sección 1:** Se trata de un apartado introductorio en el que se incluye una contextualización sobre cómo es percibido el término “marca” actualmente en diferentes culturas; una explicación del propósito de este proyecto en el que se expone la problemática a tratar; el objetivo que se pretenden alcanzar a través de esta investigación; la metodología que se ha llevado a cabo para cumplir este objetivo; y una justificación de la estructura del proyecto.
- **Sección 2:** En este apartado se profundiza en el concepto de *Branded Content*, el contexto en el cual este surge y los aspectos fundamentales a tener en cuenta para lograr su eficacia. Además, se establece un contraste entre esta técnica y otras formas de comunicación tradicional.
- **Sección 3:** Este apartado relaciona las acciones de *Branded Content* con la marca. Asimismo, trata la relación existente entre el *Branded Content* y la identidad de marca, así como entre el *Branded Content* y la estrategia de comunicación de esta.
- **Sección 4:** En esta parte se relaciona las acciones de *Branded Content* con el consumidor. Además, trata la relación existente entre *Branded Content* y las diferencias culturales entre consumidores, así como entre el *Branded Content* y distintos problemas sociales.
- **Sección 5:** Este apartado comprende un análisis práctico de casos reales en los que diferentes marcas han llevado a cabo campañas de *Branded Content*. El estudio se centrará en cuatro marcas, cada una relacionada con diferentes cuestiones sociales: el caso de Always y la ruptura de estereotipos femeninos; el caso de Red Bull y las experiencias extremas; el caso de Nike y su campaña de defensa de principios; y el caso de Gillette y el movimiento MeToo.
- **Sección 6:** En este último apartado se presenta la conclusión en la cual se exponen los resultados de esta investigación y las ideas más importantes extraídas.

## 2. ***Branded Content*: Una nueva forma de comunicación**

El arte de contar historias es algo natural para el ser humano. Desde el principio de los tiempos, nuestra especie siempre ha usado esta herramienta comunicativa como fuente de transmisión de mensajes. Todos aquellos datos transmitidos sin una línea argumental y un contexto relevante son frecuentemente olvidados o directamente ignorados. Sin embargo, a la hora de captar la atención y obtener interés con respecto a un mensaje “la gente acepta las historias porque antropológicamente las considera un regalo y nos dejamos llevar de manera emocional” (Gottschall, 2014).

Relacionando este interés popular por las historias con la necesidad de las marcas de hacerse oír en una sociedad saturada de información, surge el llamado *Branded Content*. Horrigan (2009) describe este concepto como una fusión entre publicidad y entretenimiento que da lugar a un elemento comunicativo integrado en la estrategia de marca de una organización. De esta forma, no solamente se produce una integración del producto en el contenido, sino que las marcas crean contenido propio con el propósito de compartirlo con su público objetivo. Pasa, por tanto, a un segundo plano la necesidad de anunciar de forma obsesiva el producto en sí mismo. Por ello, ofrecer experiencias en lugar de anuncios representa la base principal del *Branded Content*.

Sin embargo, el *Branded Content* no es un concepto que haya surgido por casualidad. Si miramos atrás y nos fijamos en cómo era la publicidad hace unos años, nos daremos cuenta de que hablar sobre el producto en sí mismo era suficiente. Grandes empresas como Procter & Gamble basaban su estrategia de marca en destacar los beneficios que sus productos podían ofrecer (Staudenmaier & Laird, 1989), llegando de esta forma a las audiencias masivas a las que su estrategia estaba destinada. A partir de la década de los 90, este modelo publicitario cambió. A causa de la sobresaturación de publicidad, este tipo de campañas dejaron de ser efectivas y ser vistas como algo molesto, aburrido y engañoso. Uno de los primeros casos de *Branded Content* es el de dibujo animado Popeye. Como bien es sabido, Popeye se veía provisto de una fuerza digna de un superhéroe cada vez que se tomaba un bote de espinacas. Esta iniciativa surgió durante la Gran Depresión americana, momento en el que el consumo de espinacas se había estancado en niveles muy bajos. Por ello, la Cámara de Productores de Espinacas de Estados Unidos tomó esta medida para hacer frente a la situación. Como consecuencia de esta campaña, tuvo lugar un aumento del 33% en el consumo de espinacas en Estados

Unidos (Davies, 2011). Por tanto, puede considerarse sin duda un caso de *Branded Content* muy exitoso.

Con el paso de los años, la definición de *Branded Content*, lejos de mantenerse estable, ha sufrido una evolución paralela al desarrollo de las comunicaciones y al cambio en la mentalidad de los consumidores. La literatura ofrece diferentes perspectivas de análisis para dicho concepto. Del Pino, Castelló y Ramos-Soler (2013) lo conciben como la creación de contenido propio por parte de las marcas con el objetivo principal de no solo anunciarse, sino de compartir experiencias y relacionarse. “Ofrecer experiencias, no anuncios” (Regueira, 2011) pasa a ser entonces la base comunicativa de este método. De cara a materializar estrategias de contenidos, el *Branded Content* ha pasado a ser hoy en día una de las herramientas comunicativas más empleadas por las marcas ya que esta viene dada por un discurso narrativo diseñado específicamente para ella (Regueira, 2011). Por su parte Horrigan (2009) concibe el término como:

Una fusión de la publicidad y el entretenimiento en un mismo producto de comunicación al servicio del marketing, que se integra en la estrategia global de marca de una organización y que está destinada a ser distribuida como contenido de entretenimiento con un elevado nivel de calidad.

Por tanto, podemos entender el *Branded Content* como un espacio de información o entretenimiento construido por la propia marca. En este espacio se encuentran contenidos audiovisuales también desarrollados por la marca sin necesidad de manifestarse explícitamente en ellos (Del Pino Romero & Castelló-Martínez, 2015). ContentScope, la primera edición española del estudio del *Branded Content*, publicado en 2013 por Grupo Consultores indica la siguiente definición:

Nueva disciplina “despublicitaria” que mira a largo plazo, que no tiene como fin (al menos como único fin) la venta, que se basa en la emoción, en la cercanía, en la vinculación marca-persona, y en donde ni siquiera tiene por qué existir visualización de la propia marca.

Por medio de esta definición más profunda se establece la necesidad de la emoción como foco central para establecer relaciones más cercanas entre la marca y el consumidor. Esta

sinergia que se establece entre marca y contenido y que atrae a su vez al consumidor de forma voluntaria, encaja a la perfección con la era postpublicitaria en la que nos encontramos (Solana, 2010). En este aspecto, el *Branded Content* le posibilita a la marca generar y ofrecer unos contenidos especialmente memorables a través de los cuales la esta será presentada de forma menos intrusiva y más duradera que en la publicidad tradicional (Del Pino Romero & Castelló-Martínez, 2015).

Adicionalmente, se debe destacar la definición establecida por la *Branded Content Marketing Association* (2019) en su página oficial:

*Branded Content* es cualquier contenido producido total o parcialmente por el propietario legal de una marca, que promueva los valores de la marca y haga que su audiencia, elija comprometerse con ella voluntariamente, gracias a la capacidad de entretenimiento, de información y/o de los valores educativos de dicho contenido.

Además de esta definición, la BCMA (2019) establece que para que un método comunicativo sea considerado *Branded Content* debe ser creado originalmente por la marca y debe aportar un valor de cara al consumidor, ya sea por medio del entretenimiento o la información.

En la actualidad, son cada vez más las empresas que invierten en *Branded Content*. Todos los días se encuentran ejemplos de este método impulsado por empresas actuales desde la película estrenada en 2014 por Lego, hasta la creación de contenidos para redes sociales. A la hora de establecer unos fundamentos comunes a todas las formas de *Branded Content* existen infinidad de criterios diferentes que seguir. Sin embargo, la literatura destaca cinco aspectos necesarios que toda forma de *Branded Content* debe emplear si pretende ser efectiva a la hora de establecer vínculos entre marca y consumidor.

- **La investigación previa de mercado y *big data*.** Como toda estrategia de comunicación, la creación de cualquier forma de *Branded Content* requiere de un proceso previo de investigación centrado en su mercado objetivo. Esto permitirá desarrollar estrategias afines al consumidor de forma efectiva, teniendo en cuenta

sus preferencias, inquietudes y estilos de vida. La originalidad es importante, pero no excesivamente útil a menos que se complemente con una estrategia comunicativa eficaz basada en unos objetivos previamente fijados (Del Pino-Romero & Castelló-Martínez, 2015). Asimismo, el uso del *big data* es fundamental para analizar a través de estos datos recogidos en canales *online* ciertos hábitos y actividades de los consumidores. De esta forma, conoceremos mejor al público objetivo y podrá crearse un *Branded Content* de mayor calidad.

- **El uso del *storytelling*.** El *storytelling* es el arte de transmitir una historia de una forma sensorial, con el objetivo de captar la atención del oyente apelando a su lado emocional. Se trata de que el producto tenga significado más allá del producto en sí mismo. Sin una historia de trasfondo, una marca debe resignarse a mostrar unos valores poco firmes y una identidad débil (Ávalos, 2010). Los clientes compran la emoción, la experiencia y el significado que para ellos supone consumir un producto de una marca concreta. Una buena historia debe desencadenar una emoción particular que motive a las personas a llevar a cabo una acción. De forma similar, la historia detrás del *Branded Content* de una marca debe inspirar a los consumidores a tomar parte en el proceso de compra (Cronon, 2013). Pero el objetivo principal de estas historias no es precisamente el de aumentar las ventas de la marca. A través de estas historias se muestran valores, emociones y principios básicos relacionados con la marca. Los consumidores sentirán una conexión especial y, en muchos casos, se sentirán identificados, incrementando su confianza en la marca. En definitiva, “las marcas han de ser capaces de contar historias a través de un *storytelling* cercano, coherente, transparente, creíble, que logre ofrecer una propuesta de valor, transmitir vocación de servicio y complementar la experiencia de compra y consumo del usuario” (Del Pino-Romero & Castelló-Martínez, 2015).
- **La viralidad.** Teniendo en cuenta que vivimos en la era de la comunicación, podemos afirmar que este aspecto es clave en el *Branded Content*. Una vez se crea una historia con capacidad de emocionar al consumidor, el siguiente paso consiste en asegurarse de llegar al mayor número de personas. En esta parte del proceso, las redes sociales juegan un papel fundamental puesto que actualmente es uno de los principales medios de difusión de contenidos. Por medio de ellas, los usuarios

intercambian opiniones, comparten contenido y expresan sus gustos y aficiones. Por ello, es el mejor lugar en el que las marcas pueden acceder a usuarios que se encuentran en un momento de entretenimiento y serán por ello más receptivos a estímulos audiovisuales (Lopez, 2011).

- **La transmedialidad.** Otro aspecto fundamental del *Branded Content* es su transmedialidad, es decir, su capacidad de generar historias que pueden ser adaptadas a diversos canales. De este modo, se persigue proporcionar una mayor integración al consumidor, ofreciéndole diferentes formas de acceder a este contenido e interactuar con la marca (Del Pino-Romero & Castelló-Martínez, 2015). En el caso de marcas de lujo como Chanel o Dior es frecuente el uso de una campaña de *Branded Content* en diferentes canales, ya sean revistas, televisión, redes sociales o YouTube. Frecuentemente se hace uso de una figura pública que se identifica con los valores de la marca y que actúa como hilo conductor en todas las diferentes manifestaciones que puede tener la campaña en cuestión.
- **La percepción de marca fiable, cercana y comprometida.** Finalmente, toda iniciativa vinculada al *Branded Content* debe tener como objetivo lograr que el consumidor perciba la marca como una institución en la que confiar. Por tanto, en este tipo de estrategias comunicativas, una puesta en escena poco natural y artificiosa no resultará de utilidad alguna (Ávalos, 2010). Contando historias que resulten cercanas, las marcas deben resaltar los componentes emocionales y empáticos de las mismas para así generar un aura más sincera.

Una vez establecidos estos aspectos básicos que toda forma de *Branded Content* debe tener es importante contrastar otros aspectos de esta nueva forma de comunicación con respecto a la publicidad tradicional. Resulta muy interesante observar cómo el planteamiento de ambas estrategias comunicativas es completamente diferente. En primer lugar, se debe considerar la naturaleza del objetivo principal de cada estrategia comunicativa. Mientras que la publicidad convencional busca aumentar el número de ventas y crear un mayor número de impactos en el consumidor, el *Branded Content* trata de estrechar el vínculo entre marca y consumidor, maximizando la calidad de impacto sobre estos en lugar de la cantidad. De este modo, las estrategias empleadas por la

publicidad tradicional están más en la línea de estrategias *push*, puesto que estas tratan de acercar los productos al consumidor de forma insistente y llamativa (Van Spilbeeck & Van Houdt, 2015). En cambio, las estrategias *pull* están más en la línea de lo que el *Branded Content* plantea, siendo el propio consumidor el que se acercará al producto, puesto que le interesa, entretiene y emociona. Por tanto, las estrategias *push* serán más efectivas a corto plazo, pero producirán mayor rechazo en el consumidor, al mismo tiempo que las estrategias *pull* generarán mayores beneficios a largo plazo y un mayor grado de lealtad y confianza por parte del consumidor.

Por otra parte, el estilo comunicativo de la publicidad convencional se centra en lanzar un monólogo de forma unidireccional hacia el consumidor, resultando intrusivo y agobiante. El *Branded Content* opta por establecer un estilo más interactivo, fomentando un diálogo entre el consumidor y la marca. De esta forma, el proceso comunicativo tiene lugar en un ámbito más relajado y cercano. La comunicación tradicional, por tanto, se centra principalmente en spots publicitarios convencionales en los que el producto es el principal y único foco de atención. Sin embargo, el *Branded Content* apuesta por formatos más diversos, incluyendo una gran cantidad de tipologías de contenido y entretenimiento.

En definitiva, desde la perspectiva del *Branded Content* está claro que los consumidores no solo han pasado a ser el foco principal de atención para las marcas, sino que en cierta forma se han convertido en los nuevos propietarios de las mismas (Kotler, 2011). Por ello, es fundamental resaltar la importancia de las estrategias *pull*, puesto que son las únicas que cobran sentido en el actual panorama publicitario y audiovisual en el que la última palabra siempre la tendrá el consumidor. La sinergia que se establece entre dichos contenidos audiovisuales y las marcas se encuentra en perfecta sintonía con la era post-publicitaria en la que nos encontramos. Por ello, la forma por la que las marcas establecerán relaciones más estrechas con su público objetivo será ofreciéndoles contenidos originales de la marca que, de forma menos intrusiva, les proporcione algún valor añadido de información o entretenimiento (Solana, 2010).

### 3. *Branded Content. Relación con la marca*

Esta sección va a centrarse en la definición de conceptos clave que deben ser comprendidos y tenidos en cuenta a la hora de llevar a cabo una estrategia de marketing exitosa y contundente. Lo primero que debe establecerse con claridad son los valores específicos que la empresa busca transmitir de forma externa. Estos valores definen a la marca y permiten a los consumidores identificarse con la misma.

Una vez que estos valores y principios son establecidos de forma conveniente, el siguiente aspecto que debe tenerse en cuenta es cómo comunicarlos adecuadamente. Como consumidores, estamos constantemente expuestos a una creciente cantidad de estímulos audiovisuales que buscan captar nuestra atención, prevalecer en nuestra memoria, y en última instancia convencernos de llevar a cabo algún tipo de acción. Expertos en el campo del marketing digital estiman que estamos expuestos a una media de 7.000 anuncios de publicidad cada día (Simpson, 2010). Por tanto, no solo no será posible que los consumidores recuerden todos los anuncios que ven, sino que en muchas ocasiones ni siquiera los percibirán. Para lograr captar la atención de los consumidores y así incrementar su *brand awareness*, las marcas deben buscar técnicas que les permitan diferenciarse de la competencia dando a conocer su identidad de marca de forma clara.

A medida que la competencia ofrece un abanico infinito de posibilidades, multitud de empresas permanecen en constante búsqueda de formas a través de las que conectar emocionalmente con sus consumidores, crear vínculos duraderos con estos e incluso llegar a convertirse en irremplazables (Wheeler, 2012). Una marca con un fuerte posicionamiento destacará siempre aún en un mercado excesivamente saturado. Las personas se enamoran de ciertas marcas, confían en ellas y defienden su superioridad. Es por ello que la manera en que una marca es percibida condicionará su trayectoria sin importar si es referido a un producto, una *startup* o una organización sin ánimo de lucro.

### 3.1. *Branded Content* relacionado con identidad de marca

Un aspecto básico de toda iniciativa de *Branded Content* son los valores y principios que esta representa. De este modo, se debe profundizar en el concepto de identidad de marca para comprender la importancia de tener unas directrices básicas claras a la hora de comunicar un mensaje al consumidor. La literatura contempla diversas definiciones de lo que se entiende por identidad de marca. Como es lógico, el significado de este término ha experimentado una evolución conforme la sociedad y el ámbito empresarial han ido progresando, siendo muchos los autores que han trazado modelos para tratar de clarificar qué significa y cómo conseguirla.

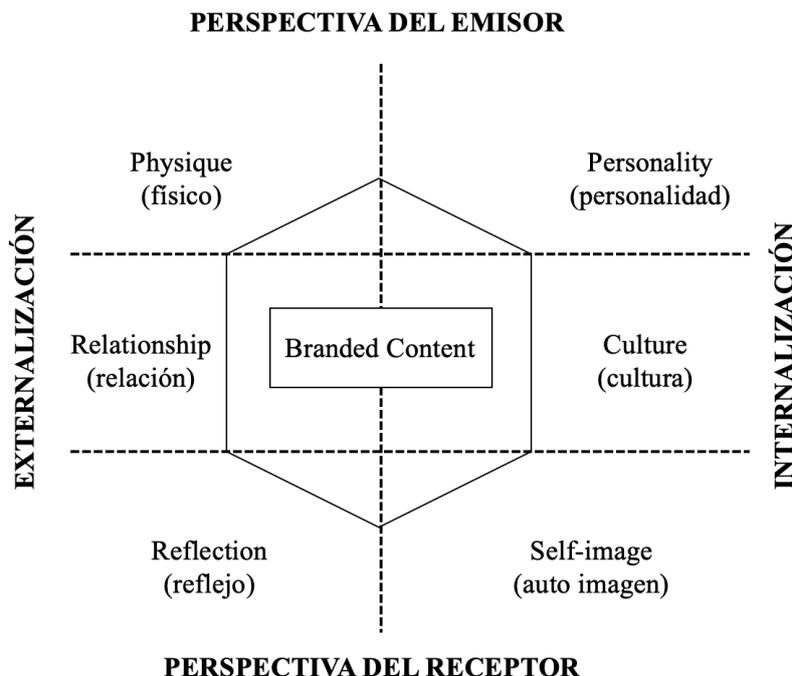
La identidad de marca es la visión de cómo una marca debe ser percibida por su mercado objetivo (Aaker, 1996). Esto incluye todo aquello que convierte a la marca en única y significativa, desde sus valores y características, hasta los beneficios asociados con la misma (Janonis et al, 2007). Por medio de su identidad, una marca resalta estos rasgos diferenciales que le hacen destacar de entre opciones de servicios similares que existan en el mercado. Es, por tanto, un elemento fundamental de diferenciación para mostrar a los consumidores. Según Kapferer (2003) existen cinco fuentes básicas de la identidad de marca:

- **Producto/servicio:** el bien que la empresa ofrece al consumidor a menudo contiene características que de alguna forma u otra reflejan rasgos o principios distintivos de la marca.
- **Nombre:** por medio del nombre de la marca se consigue notoriedad. De esta forma resulta más sencillo comunicar la esencia de la marca sin incidir explícitamente en los atributos del/los producto/s.
- **Logo:** simboliza la identidad de la marca de una forma visual y gráfica. Esto confiere personalidad y distinción a la marca y permite al consumidor reconocerla con facilidad. En definitiva, es una forma de continuar comunicando la identidad de una marca una vez que esta ya ha sido creada y establecida.
- **Brand developer:** la persona al cargo de desarrollar la marca deberá tener valores y principios en común con esta. Así será capaz de potenciar la identidad desde una perspectiva cercana a la marca.
- **Comunicación:** a través de la comunicación se busca transmitir todos aquellos aspectos que no se han podido transmitir por medio de los anteriores elementos.

De esta forma, se hace posible la divulgación de la historia de la marca, la cultura, la misión y la visión. Es, por tanto, en lo que el *Branded Content* centra sus esfuerzos transmisores de esta identidad.

Con el objetivo de analizar la identidad de marca de una empresa de forma completa y efectiva, Kapferer (1994) desarrolla un marco conceptual empleando seis dimensiones relacionadas entre sí por medio de un prisma. Como se puede observar en el diagrama que aparece a continuación, la figura de seis lados se encuentra dividida longitudinalmente en dos partes. La parte izquierda hace referencia a la parte más externa y visual de la marca, empleando los términos *physique*, *relationship* y *reflection*. La parte derecha alude a conceptos más relacionados con la parte interna de la marca por medio de los conceptos *personality*, *culture* y *self-image*. Además, se observa la diferente perspectiva del emisor (la marca) y el receptor (el consumidor). De esta forma, podemos analizar la identidad de marca relacionándola con el establecimiento del vínculo marca-consumidor que tiene lugar por medio del *Branded Content*.

Figura 1: Prisma de Kapferer y *Branded Content*



Fuente: Elaboración propia, Kapferer (1994)

La parte izquierda del prisma hace referencia a los valores que están más expuestos de manera externa a la marca. *Physique* es la apariencia visual y los atributos físicos que tiene la identidad de la marca. Suele ser una de las primeras partes que se constituyen en dicha identidad. A través de *relationships* la marca forja un vínculo fundamental con sus consumidores. Por ello, la comunicación entre marca y consumidor se vuelve un componente principal a tener en cuenta (Kapferer, 2003). La identidad de marca definirá cuál es el público objetivo al que la empresa debe dirigirse, y la comunicación se establecerá conforme a ello. *Reflection* se refiere a que la identidad de marca debe plantearse como un reflejo de sus propios consumidores. Dicho de otra forma, la marca debe pensar cómo se imaginarán sus consumidores consumiendo su producto (Janonis et al, 2007).

La parte derecha del prisma comprende las dimensiones de la identidad de marca más internas a la firma en cuestión. *Personality* hace referencia al carácter de la marca. A menudo puede identificarse con una persona o grupo de personas, haciendo más fácil el proceso de establecer relaciones con consumidores que comparten valores o personalidades parecidas. A través de la *culture*, se enmarcan todos aquellos valores y principios que se identifican con la marca y la gobiernan. Los productos son, en definitiva, una expresión de esta cultura (Simpson, 2017). A menudo, el país en el que se desarrolla una marca es la fuente principal de esta cultura. Finalmente, la *self-image* del consumidor alude a los principios y características que a este le gustaría encontrar en una marca dado que se identifica con ello.

Estas seis dimensiones son fundamentales para definir el proceso comunicativo que la marca necesita para dar a conocer su identidad. Dicho proceso comunicativo puede llevarse a cabo a través del *Branded Content*, el cual debería integrar estas seis dimensiones de forma que sean cohesivas entre sí y encajen a la vez con el consumidor y la marca (Janonis et al, 2007). El emisor (la marca) está determinado por la apariencia física y la personalidad, puesto que exponen sus características de forma clara. Seguidamente, el receptor (el consumidor) está constituido por la imagen personal y el reflejo. Finalmente, a través de la cultura y la relación, se establece el acercamiento del emisor al receptor, consiguiendo de esta forma un vínculo entre marca y consumidor (Yohn, 2018).

Por otra parte, la identidad de una marca es un concepto que actualmente tiende a confundirse con otros términos como la identidad corporativa o la imagen de marca. Pese a su similitud, cercanía y estrecha relación, los conceptos mencionados anteriormente adquieren diferentes significados y matices, por lo que no deben ser utilizados de forma indistinta. La idea de identidad corporativa se basa en la identificación de todos aquellos elementos tangibles que permiten a una empresa diferenciarse de otra (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014). Partiendo de esta definición, la identidad de marca incorpora todo elemento intangible empleado para darle un significado que se atribuye a una oferta en particular. La imagen de marca por su parte engloba todo el conjunto de percepciones externas que los consumidores potenciales tienen con respecto a una marca. Estos tres conceptos se encuentran estrechamente interrelacionados. No obstante, es fundamental que cada uno sea considerado por separado a la hora de llevar a cabo el proceso de construcción de una marca. El diseño juega un papel fundamental en este proceso, puesto que facilita la tangibilización de elementos abstractos (como el contexto, la emoción o la esencia) que son altamente valorados por los consumidores (Wheeler, 2012).

Adicionalmente, se deben destacar cuatro ventajas por las cuales toda empresa debe comunicar de forma clara su identidad de marca a través del *Branded Content* (Rigby, 2011):

- **Lealtad del consumidor:** la mayoría de consumidores elegirán los productos que utilizan en función a las características que lo rodeen. Por ejemplo, un gran número de consumidores optarán por comprarse un iPhone en vez de un Samsung dado que los primeros son más innovadores, selectos e intuitivos de usar. Crear una identidad de marca es similar a forjar una amistad. De este modo, se comunica a los consumidores que se entiende cómo son y que se tienen puntos en común con ellos.
- **Segmentación del mercado:** a través de una marca se puede transmitir una gran cantidad de características como lujo, ocio, prestigio, etc. El hecho de tener una identidad definida segmenta el mercado y capta a consumidores adecuados.
- **Consistencia de marca:** una marca concebida y planteada de manera correcta actuará como guía para la toma de decisiones y la fijación de objetivos de la empresa. De esta forma, puede pasar a enfocarse en que toda acción que se lleve a cabo tenga coherencia con las demás y satisfaga a su audiencia.

- **Valor de marca:** si el consumidor considera que se puede confiar en la marca, progresivamente se sentirá conectado a esta y puede acabar convirtiéndose en focos de publicidad efectiva y gratuita. Una identidad de marca bien establecida y comunicada hace que la marca se convierta en un activo enormemente valioso y en una herramienta de auto-marketing.

En resumen, durante las últimas décadas han surgido diferentes perspectivas desde las cuales podemos entender la identidad de marca y establecer una relación con la técnica comunicativa del *Branded Content*. Podemos entenderla como todos esos valores que una marca desea que el consumidor asocie a su producto o servicio, con el propósito de destacar entre sus competidores. Es la promesa en la que más se concentrarán todas sus labores comunicativas y la base de todo el *Branded Content* que genere la empresa. Diferentes elementos como la experiencia, el tiempo, la competitividad en el mercado o la influencia entre consumidores dejan clara la diferencia y posible distanciamiento que puede observarse entre la identidad de marca (establecida por la empresa) y la imagen de marca (percepción final que el público pueda tener de esta).

### **3.2. *Branded Content* relacionado con estrategia de comunicación de marca**

La estrategia de una marca proporciona una idea central que unifica y alinea comportamientos, acciones y procesos comunicativos. Debe llevarse a cabo de igual forma tanto para productos como para servicios y ha de ser resistente al paso del tiempo. Las mejores estrategias de marca son aquellas que por medio de su diferenciación y consistencia destacan frente a ofertas similares disponibles en el mercado (Wheeler, 2012). Suele construirse a partir de la visión, la cultura y los valores de la empresa. Por tanto, se considera que emerge de la estrategia general de negocio y refleja un profundo entendimiento de las necesidades y percepciones del consumidor. De esta forma, la estrategia de marca determina el posicionamiento, la diferenciación, la ventaja competitiva y la propuesta de valor de una empresa. La estrategia de marca es un “mapa de ruta” que guía las decisiones de marketing de una empresa, de modo que facilite las labores del departamento de ventas al mismo tiempo que proporcione claridad, contexto e inspiración a los empleados y demás *stakeholders* (Osler, 2003).

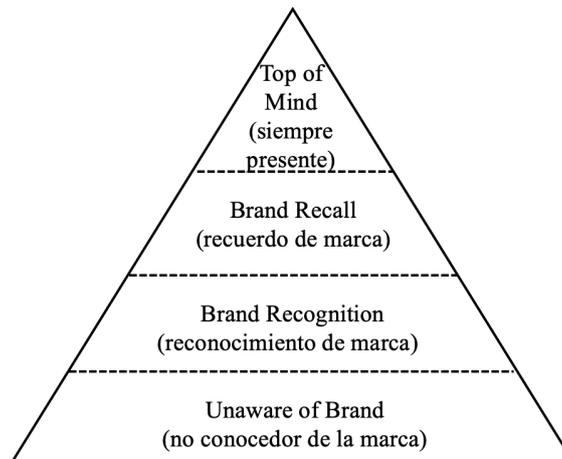
Hoy en día, las estrategias de contenido son formas muy efectivas de conseguir que el consumidor sea el que se acerque a la marca por sí mismo y sienta interés por el mensaje que se le está comunicando (Wheeler, 2012). Entre este tipo de estrategias, surge el llamado *advertainment*. Reguierea (2012) concibe el *advertainment* como un tipo de *Branded Content*, que tiene lugar cuando se mezclan *advertisement* y *entertainment*. Para otros autores, las líneas entre *Branded Content* y *advertainment* se encuentran bastante difusas, llegando a utilizar los conceptos de forma indistinta.

En definitiva, se refieren a la hibridación de formas, la “disolución de los límites entre los géneros que han dominado tradicionalmente los medios de comunicación de masas: información, entretenimiento y publicidad” (Ramos, 2006). Además, el *advertainment* no es entendido como una “publicidad entretenida”, sino como un entretenimiento “en estado puro” que permitirá a la marca establecer fuertes lazos emocionales con su público objetivo (Ramos, 2006). Por tanto, ambos *Branded Content* y *advertainment* deben comprenderse de manera conjunta como parte de la estrategia de comunicación de una marca en un contexto en el que la publicidad debe destacar por su versatilidad y transmedialidad (Pino Romero & Castello-Martinez, 2015).

Un objetivo fundamental de toda estrategia de marca es el de lograr incrementar al máximo posible el nivel de *brand awareness*. Con ello, se pretende que el consumidor reconozca la marca con facilidad y, en el mejor de los casos, la recuerde y perdure en su memoria.

Sin embargo, el caso particular del *Branded Content* fomenta un tipo de *awareness* diferente. No se busca tanto que el consumidor retenga en su mente una imagen gráfica de la marca (ya sea a través de nombres, colores o logos), sino que este retenga una imagen más emocional y ligada a la propia identidad de la marca. Según Aaker (1991), el *brand awareness* que una marca genera puede ser diferenciado en cuatro niveles diferentes, representados a continuación:

Figura 2: The awareness pyramid (pirámide de conocimiento de marca)



Fuente: Aaker (1991)

La llamada *awareness pyramid* ayuda a establecer el nivel de reconocimiento que los consumidores tienen con respecto a una marca. En la base podemos identificar el nivel más bajo en el cual el consumidor se encuentra totalmente ajeno a la existencia de la marca. Este primer nivel suele estar vinculado con empresas que no cuentan con una estrategia de marca o que es extremadamente ineficaz (Aaker, 1991). El segundo nivel se refiere a casos en los que el consumidor reconoce la marca cuando la ve pero no perdura en su memoria. Destacan por presentar estrategias de marca básicas y poco consistentes que no hacen posible que la empresa destaque sobre su competencia (Aaker, 1991).

Llegado al tercer nivel, la marca no solo es reconocida, sino que además esta es recordada por el consumidor cuando necesita cubrir una necesidad relacionada con un producto o servicio en cuestión. Por tanto, este nivel está definido por estrategias potentes que llevan a posicionar a la marca por encima de sus competidores en cuanto a poder de captación de consumidores (Aaker, 1991). Por último, el nivel superior se identifica con aquellas marcas que tienen un nivel máximo de *brand awareness*. Esto quiere decir que están en la mente del consumidor en todo momento, y recurren a ellas de manera frecuente sin necesidad de estar sometidos a un estímulo exterior (Aaker, 1991). Puede considerarse que en estos casos la estrategia de marca es contundente, apropiada y efectiva. En este último escalón de la pirámide se situarían las técnicas de comunicación de contenido, el *Branded Content* entre ellas, puesto que va más allá de destacar el producto en sí mismo (Solana, 2010). Pretende causar un impacto emocional en el consumidor a través de

información relevante o entretenimiento (Regueira, 2012). Por tanto, el consumidor no solo retendrá en su memoria a la marca (lo comercial), sino también todos los valores, principios y emociones que la experiencia le ha transmitido (lo entretenido).

La combinación entre lo comercial y lo entretenido da lugar a un tipo de estrategia comunicativa conocida como mensajes híbridos. Estos mensajes son organizados por la marca y a través de ellos pretende obtenerse un beneficio comercial por medio de acciones comunicativas de carácter no comercial (Díaz Anichtchenko & Breva Franch, 2002). En esta “hibridez” es donde encontramos la base del *Branded Content* por medio del equilibrio entre marca y contenido. Según Regueira (2011), la fórmula para lograr la efectividad de esta estrategia es “respetar la esencia del *Branded Content*: *Branded* por un lado y *Content* por otro”. El *Branded* se refiere a “de marca”, puesto que es la marca la que genera su contenido propio por medio de un proceso de planificación estratégica de *branding*. Este proceso se encargará de materializar el ADN de la marca y el mensaje principal que se desea transmitir. Con respecto al *Content*, “contenido”, debe ser una historia relevante para el consumidor (Regueira, 2011).

Por consiguiente, un aspecto fundamental de la estrategia de una marca asociada al *Branded Content* es lo que conocemos como *branding*. El *branding* es un proceso por el cual se busca crear en la mente del consumidor un nombre e imagen únicos para un producto. Esto suele llevarse a cabo a través de campañas de publicidad con una temática coherente. El fin último del *branding* es incrementar el *brand awareness* y extender la lealtad de los consumidores por medio de la creación de una significativa y diferenciada presencia en el mercado (Shimp, 2000). Según el tipo de estrategia de *branding* empleada, podrán destacarse diversos tipos de marca. Algunas empresas, como es el caso de Tiffany & Co., adoptan la imagen de marca lujosa. De este modo, la empresa elige una estrategia de marca acorde que se encargue de comunicar a sus consumidores un mensaje que refleje la identidad de la marca. De la misma forma, cada empresa debe adaptar su estrategia al tipo de *branding* que se ajuste más a su producto con el objetivo de tener resultados positivos. El *Branded Content* es una estrategia de marca pero no una estrategia de *branding* (Rahman, 2014). Por consiguiente, puede ser aplicado a cualquier tipo de estrategia de *branding* adaptando su forma, contenido y canal de manera coherente.

Por tanto, distinguimos el *Branded Content* como una estrategia comunicativa capaz de situar a una marca en lo más alto de la pirámide del conocimiento de marca potenciando la profundidad del conocimiento que un consumidor tiene de la misma. La base de esta estrategia es potenciar los valores que conforman la identidad de marca, hacer énfasis en la emoción transmitida por medio de una experiencia y dejar a un lado la promoción explícita del producto en sí mismo. También es importante entender que cada empresa tendrá que ajustar su *branding* a su estrategia de marca, si esta pretende llevar a cabo una labor comunicativa cohesionada y coherente.

#### **4. *Branded Content*. Relación con el consumidor**

Una vez analizado el *Branded Content* desde la perspectiva de la marca, se debe observar desde la posición del consumidor. Hoy en día más que nunca, las marcas tienen el constante reto de dirigirse a un público crecientemente diverso. La globalización ha facilitado que las comunicaciones lleguen a cualquier lugar del mundo, aunque la interpretación de la misma no será igual para personas diferentes. Además, el papel de las nuevas tecnologías como uno de los principales canales de difusión de *Branded Content* plantea una serie de oportunidades y amenazas al mismo tiempo (Murdough, 2009). Por tanto, es fundamental observar las diferentes respuestas conductuales que pueden producirse ante un mismo estímulo comunicativo a fin de causar el efecto deseado en la totalidad del mercado objetivo en cuestión. De cara a establecer una estrategia de marca que emplee *Branded Content*, resulta particularmente relevante analizar estas diferencias conductuales en los consumidores dada la amplia inclusión de valores, emociones y otros elementos culturales que propicia esta técnica. Para lograr un *Branded Content* efectivo debe analizarse el comportamiento y la diversidad cultural del consumidor.

##### **4.1. *Branded Content* relacionado con la conducta del consumidor**

Cuando el filósofo canadiense Marshall McLuhan acuñó el concepto de “aldea global”, utilizó como base la definición de Platón sobre cuál debía ser el tamaño máximo de una ciudad: “el número de personas que puedan escuchar la voz de un orador público”. Con el concepto “aldea global”, McLuhan partía de la anterior definición e incorporaba ciertos avances tecnológicos de su época, como el teléfono o la televisión que a su juicio rompían con las barreras espaciales. Por medio de la electricidad, las personas pudieron empezar a comunicarse a pesar de encontrarse a gran distancia geográfica y por tanto, McLuhan concebía estos avances técnicos en las comunicaciones como una extensión de los propios seres humanos y una forma de mejorar sus capacidades. Sin embargo, McLuhan sostiene que este acercamiento comunicativo impulsado por los medios electrónicos, lejos de provocar una convergencia cultural, fomenta la singularidad y diversidad existente entre culturas más que nunca (De Mooij, 2010).

Esto es exactamente lo que el desarrollo tecnológico está consiguiendo. Uno de los principales motivos por los que los consumidores hoy en día hacen uso de internet y otras tecnologías es porque estas mejoran la calidad de las actividades que están acostumbrados

a llevar a cabo (Myers, Royne & Deitz, 2011). En climas fríos, por ejemplo, la tecnología relacionada con los congeladores está especialmente desarrollada, puesto que las personas de esas zonas geográficas solían usar la nieve como método de conservación de la comida. Otro ejemplo, es cómo los teléfonos móviles penetraron de forma más rápida en países que ya contaban con infraestructuras de telecomunicaciones fijas. Por tanto, el internet no ha cambiado a las personas, sino que ha reforzado hábitos que ya existían y que, en lugar de converger, tienden a divergir. Hoy en día no hay pruebas de que los comportamientos de los consumidores en diferentes países tiendan a unificarse, pero lo que está claro es que estas diferencias conductuales son demasiado amplias y estables como para ser ignoradas (De Mooij, 2010).

Sin embargo, Li y Bernoff (2012) afirman que existe una tendencia social común entre los usuarios de redes sociales y otras plataformas online. Estos usuarios utilizan dichos canales para adquirir información y contenido por medio de otros usuarios en lugar de a través de las propias empresas y organizaciones. En consecuencia, si las marcas aspiran a lograr una exposición relevante en redes sociales, estas tendrán que crear contenido que los usuarios estén dispuestos a compartir y comentar entre ellos. Esta circunstancia debe ser aprovechada de forma efectiva a través del *Branded Content*, con el objetivo de crear lazos conductuales entre el consumidor y la marca (De Mooij, 2010). Promover la interacción entre el consumidor y el *storytelling* de la marca, permitirá que se afiance la relación entre el consumidor y la marca, que los directivos de marketing descubran patrones comunes en el *feedback* de los consumidores y que resulte más fácil persuadir a los consumidores para que interactúen con el contenido (Murdough, 2009). Imágenes, pensamientos, emociones, percepciones y experiencias sobre estas historias pasan a formar una serie de asociaciones con la marca en la memoria del consumidor (Kotler & Keller, 2009).

El *Branded Content* como forma integrada de comunicación estratégica de una marca, especialmente a través de plataformas online, busca lograr el mayor *engagement* posible. No obstante, tendrá que hacer frente a esta diversidad de conductas que el consumidor manifiesta en este contexto. Por medio de la figura siguiente, podemos observar diferentes conductas del consumidor en función de su nivel de *engagement* con respecto a contenidos de marca online.

Figura 3: Escalera de *engagement* del consumidor



Fuente: Li & Bernoff, 2012

De abajo a arriba, se muestran las siete categorías en las que Li y Bernoff (2012) establecen las diferentes conductas *online*. Los inactivos corresponden a aquellos usuarios que no hacen uso de redes sociales ni otras plataformas online similares. Los espectadores son aquellos que, sin necesidad de contar con un perfil en redes sociales, están al tanto del contenido online mediante otras plataformas digitales. En cambio, los seguidores sí que hacen uso de redes sociales de forma directa, pero sin contribuir por medio de ningún contenido. Los colectores, por otra parte, guardan y recopilan contenido que encuentran online y les resulta relevante. A partir del siguiente nivel, ocupado por los críticos, se empieza a considerar que el usuario genera un *engagement* relevante para la marca. Estos reaccionan a publicaciones de otros usuarios y las comentan, pero no generan contenido propio. Sin embargo, los conversadores van más allá, publicando y compartiendo contenido de forma frecuente. Estos conformarán el mayor foco para los directivos de marketing de cara a campañas vinculadas con *Branded Content*, puesto que son la base de su difusión online. Finalmente, en lo más alto de la escalera se sitúan los creadores, que a menudo son usuarios que publican grandes cantidades de contenido de manera frecuente y profesional. Son líderes de opinión, creadores de tendencias y movilizadoras de masas. En esta categoría entran *influencers*, *celebrities* y demás personas distinguidas (Li & Bernoff, 2012).

Estas figuras públicas son fundamentales para potenciar el impacto que ciertas campañas de *Branded Content* persiguen. Por medio de posturas firmes con respecto a problemas

sociales actuales y la defensa de ciertos ideales, las marcas buscan conseguir una mayor concienciación social entre sus consumidores. Se pretende inculcar en el consumidor ciertos valores identificados con la marca y homogeneizar el comportamiento de los mismos (Murdough, 2009). Desde la violencia doméstica, hasta la defensa de la capacidad laboral de los discapacitados, son muchas las cuestiones sociales que se tratan hoy en día. De esta forma, se pretenden establecer vínculos sociales entre el consumidor y la marca (Murdough, 2009). Un ejemplo de esto es el caso de la campaña #ActivaTuPoder que lanzó The Walt Disney Company en conjunción con la Fundación Mutua Madrileña en febrero de 2019. Por medio de este *hashtag*, se pretendía establecer una lucha contra el acoso escolar dirigiéndose a niños de entre 8 y 15 años. El movimiento fue apoyado a través de canales multimedia, como redes sociales de la mano de *influencers* y canales televisivos de la propia empresa Disney. A través de esta campaña de *Branded Content*, se pretende provocar una mejora social haciendo al consumidor (los niños) partícipes de lo importante que es la lucha contra este problema (Fundación Mutua Madrileña, 2019).

Por tanto, podemos concluir que el *engagement* del consumidor en campañas de *Branded Content* es una forma fundamental de conducta común, que no solo generará mayor difusión de la marca, si no que además facilitará las labores comunicativas a la misma. Se establecerán de esta forma vínculos conductuales entre el consumidor y la marca (Ruiz, 2014). Además, por medio de campañas con una base social reivindicativa, el consumidor verá a la marca como un referente, algo a lo que seguir, apoyar y ser fiel (Erdoğan & Cicek, 2012). Será por tanto el consumidor mismo el que se acerque a la marca sin necesidad de que esta lo persiga.

#### **4.2. *Branded Content* relacionado con la multiculturalidad del consumidor**

Teniendo en cuenta el contexto actual, no resulta realista hablar de consumidor sin hacer referencia a la multiculturalidad del mismo. Uno de los mercados de consumo más grandes del mundo, el estadounidense, es solo una muestra de la diversidad cultural a la que toda campaña de comunicación debe hacer frente, y más si esta involucra la transmisión de valores y aspectos sociales como es el caso del *Branded Content*. Según la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo, Estados Unidos experimentará en los próximos 30 años un considerable aumento en su diversidad. Actualmente, las

minorías representan un 37% de la población total del país, porcentaje que se prevee estará situado en el 50% en 2050 (OECD Data, 2019). A la vista de estos datos y del hecho de que cada vez son más las marcas que operan en el ámbito multinacional, tomar medidas para diversificar los contenidos comunicativos resulta fundamental a la hora de crear una estrategia de comunicación.

Establecer campañas de *Branded Content* multicultural puede parecer algo forzado a primera vista. Sin embargo, un estudio de NewsCred (2018) prueba que los consumidores muestran una preferencia clara por campañas comunicativas alineadas con su edad, localización geográfica e intereses culturales. Esto nos lleva a pensar que ciertos consumidores a los que una marca se dirija a través de su lengua y subcultura específica, tenderán a sentirse más identificados con dicha marca y serle más leales, cuando antes ni siquiera la conocían. En definitiva, la clave para crear contenido multicultural de marca de forma que aporte valor añadido es entender qué aspectos o preferencias culturales brindan oportunidades especiales para conectar con el consumidor (NewsCred, 2015). A continuación se presentan cuatro pautas para facilitar la creación de vínculos culturales por medio de un *Branded Content* consciente del entorno multicultural en el que se encuentra (Ruiz, 2014).

- **Ser específico con los segmentos de audiencia dentro de una etnia específica.** Una de las peores direcciones que puede tomar un directivo de marketing es la de entender a su audiencia de forma superficial. Los consumidores quieren que se les hable directamente a ellos, de lo contrario no prestarán atención al mensaje (NewsCred, 2015). Lo mismo sucede con audiencias multiculturales. Por tanto, se debe ser específico y dirigirse a un grupo poblacional muy concreto si quiere captarse su atención de forma particular.
- **Considerar y reconsiderar las plataformas empleadas.** Si bien es cierto que hoy en día la mayoría de personas usan las redes sociales sin importar sus distintos entornos culturales, existen diferencias sobre qué plataformas son más usadas por unos u otros (NewsCred, 2015). Por tanto, es conveniente llevar a cabo o consultar estudios que muestren las tendencias de los diferentes grupos poblacionales de forma previa a establecer una estrategia comunicativa.
- **Asegurarse de que el contenido visual que se está mostrando es auténtico.** A veces lo más perfecto o idílico no es lo más efectivo o llamativo (Murdough,

2009). Si se quiere llegar a un grupo específico, debe transmitirse un mensaje contextualizado de tal forma que permita al consumidor objetivo sentirse identificado y observar el contenido comunicativo como algo realista y factible.

- **Elegir las palabras y expresiones adecuadas.** El lenguaje puede ser un diferenciador fundamental, pero no se trata de simplemente traducir un mensaje a diferentes idiomas. Se trata de expresar el mensaje en el tono adecuado para conectar con la audiencia objetivo. Por tanto, a la hora de traducir, se necesita además entender todos los valores culturales que rodean al espectador.

Por medio de la buena aplicación de estas pautas a una campaña de *Branded Content*, se pueden llegar a establecer vínculos culturales de carácter muy fuerte con respecto al consumidor. Este se sentirá representado, considerado e incluido siempre que aspectos específicos de su cultura específica sean reflejados (Pineda, 2009).

Asimismo, el *Branded Content* puede llegar a ser una prueba para observar en qué punto se encuentra una cultura. Las empresas invierten una gran cantidad de recursos en generar estas campañas, por lo que estas no se arriesgarían a exponer pensamientos o valores que sus consumidores puedan rechazar. Por tanto, no se trata tanto de crear un deseo nuevo, sino de jugar con lo que las personas ya saben que quieren (De Mooij, 2018). En palabras de Lisa Jacobson (2016), profesora de historia en la Universidad de California Santa Barbara, “las técnicas de comunicación van de la mano del estudio de tendencias culturales”.

## 5. Análisis de casos reales

A continuación, se analizan cuatro casos reales en los que se emplean formas de *Branded Content* como parte de la estrategia comunicativa de la marca. Vamos a estudiar el caso de las marcas Always, Red Bull, Nike y Gillette. El motivo de elección de estos cuatro casos concretos se basa en varios criterios. El primer criterio de selección se basa en la existencia de estudios y analíticas de campaña que midan los valores concretos que queremos observar: el número de visualizaciones de vídeo, el número de *likes/dislike* en publicaciones de la marca y el número de publicaciones compartidas por los consumidores. Por ello, elegimos empresas grandes sobre las cuales tendremos gran cantidad de datos de análisis. Si eligiéramos empresas medianas o pequeñas, estos datos no podrían obtenerse con facilidad.

Un segundo criterio de selección es la diferencia de sectores de cada marca: productos de higiene íntima (Always y Gillette), bebidas energéticas (Red Bull) e indumentaria deportiva (Nike). Al mismo tiempo, encontramos interesante el análisis de dos marcas del mismo sector (Always y Gillette) pero con diferente mercado objetivo y distintos resultados de campaña, siendo el primero muy exitoso y el segundo muy polémico.

Como tercer criterio de selección, destacamos la diferencia de formatos de *Branded Content* empleado en cada caso: vídeo en los casos de Always y Gillette; experiencia en el caso de Red Bull; y eslogan en el caso de Nike. Esta diversidad de formatos permite evaluar la efectividad de esta herramienta desde diferentes perspectivas, destacando la transmedialidad como cualidad fundamental del *Branded Content*.

Como último criterio, las campañas escogidas han sido implementadas por empresas multinacionales. Esto hace que sus campañas generen un impacto en consumidores conductual y culturalmente diversos, lo cual es un factor importante a tener en cuenta en el contexto actual globalizado y de cara a la obtención de resultados de campaña.

### 5.1. La ruptura de estereotipos de género: el caso de Always

Always es una marca de productos de higiene femenina cuya empresa matriz es Procter & Gamble. La promoción de la marca no supone una tarea sencilla teniendo en cuenta el sector en el que esta opera y que sus principales productos (compresas) provocan alta

sensibilidad y baja interacción por parte de su público objetivo. Mientras que las consumidoras pretenden no darle importancia a aspectos relacionados con la menstruación, lo cierto es que los mensajes que las marcas transmiten sobre estos temas causan un impacto emocional considerable (De Barros Pinto Miguel, 2018). Tradicionalmente, estas marcas han dirigido su estrategia de promoción hacia campañas que pretendían demostrar la superioridad de sus productos por medio de mensajes que destacaban la funcionalidad de los mismos. Por tanto, el resultado eran anuncios llenos de clichés y vacíos de realismo, en los que se mostraba a mujeres realizando actividades de alto impacto durante su periodo (De Barros Pinto Miguel, 2018). Sin embargo, las mujeres comenzaron a cansarse de esta representación estereotípica de la higiene femenina al mismo tiempo que ciertas empresas del sector comenzaron a cambiar su estrategia. El nuevo foco centraba en dirigirse a sus consumidoras mediante mensajes más emotivos y en reducir los problemas de funcionalidad de sus productos mejorando la calidad de los mismos. Además, dado que la base de usuarias de Always estaba haciéndose mayor y acercándose peligrosamente a la menopausia, la marca debía afianzar su base de consumidoras jóvenes para mantener los beneficios a largo plazo (Coscia, 2015). Por tanto, para Always existía la necesidad real de llegar a una mayor cantidad de mujeres jóvenes y de comunicarse con ellas de una forma diferente a como tradicionalmente se había hecho (De Barros Pinto Miguel, 2018). La marca se dio cuenta de un problema existente en su propuesta de valor: mientras que aseguraban potenciar la confianza personal de la mujer ofreciendo un producto funcional que les resultara cómodo de usar durante sus períodos, la falta de confianza en sí mismas les afectaba en muchos más aspectos de su vida. Por tanto, Always tenía una misión: mostrarle a sus consumidoras que no solo les importaba su higiene íntima sino también el bienestar de las mujeres.

Always lanzó en Estados Unidos una nueva campaña en junio de 2014, a través de un vídeo llamado *Like A Girl*, cuyo público objetivo eran mujeres de entre 16 y 24 años (Coscia, 2015). Esta campaña se centra en una etapa de la vida en la que la autoconfianza de las chicas se viene abajo de manera significativa: la pubertad. Si bien es cierto que esta pérdida de confianza en sí mismas está parcialmente causada por cambios físicos y psicológicos que no pueden ser controlados, factores externos como los estereotipos de género también juegan un papel importante. Dichos estereotipos junto con el sexismo presente en la sociedad hacen que niñas se sientan presionadas a actuar de una forma

concreta, que a menudo contradice cómo se sienten interiormente y, por tanto, les hace sentirse vulnerables y reprimidas. La inspiración creativa de la marca fue el profundo enraizamiento de los estereotipos de género en nuestra sociedad, que alcanzan incluso a formar parte de nuestro lenguaje cotidiano: la frase “como una chica” (*like a girl*) es a menudo empleada en muchos idiomas con una connotación negativa para describir algo excesivamente sensible, inútil o débil. El objetivo de Always era darle la vuelta a una expresión negativa y convertirla en algo positivo.

Para crear la campaña, la marca condujo un experimento social que consistía en un casting falso en el que a chicos y chicas de diferentes edades se les pedía representar cómo lanzar una pelota, pelear o correr “como una chica” (Coscia, 2015). Los resultados, captados en cámara, probaron de forma muy efectiva lo que la marca quería comunicar: hombres, mujeres y niños destacaron el aspecto negativo de la expresión a través de representaciones en las que se pretendía llevar a cabo la actividad de forma poco hábil o ridícula. Sin embargo, las niñas preadolescentes actuaron de manera opuesta ante las mismas instrucciones, llevando a cabo estas acciones con seguridad en sí mismas, confianza y orgullo. A esas edades, antes de haber sido influenciadas por las expectativas y las normas latentes en la sociedad, las chicas creían firmemente que hacer algo “como una chica” quería decir hacerlo de la mejor manera posible.

La nueva campaña *Like A Girl* consiguió que Always pasara de tener una propuesta racional a tener una propuesta emocional que se relacionaba más profundamente con su mercado objetivo. Mientras que los productos de higiene femenina no son ni mencionados ni mostrados en ningún momento del vídeo, el logo de Always está presente en diferentes partes del mismo. Este formato de anuncio tiene una tendencia mayor a ser compartido en redes sociales e incrementar así su *brand awareness*, que los anuncios tradicionales de compresas femeninas que suelen recibir escasa interacción por parte de su audiencia. Las redes sociales, por tanto, fueron la principal plataforma empleada para la difusión de este anuncio, destacando como focos principales YouTube y otras plataformas de vídeo (Coscia, 2015). En 2015, un segundo vídeo de 60 segundos fue estrenado durante la final del famoso torneo de fútbol americano conocido como Super Bowl, que concentraba una audiencia media de 114,4 millones de espectadores (Marketing Charts, 2015).

La campaña fue enormemente exitosa de cara a aumentar la popularidad de la marca: el vídeo obtuvo 76 millones de visualizaciones en todo el mundo tras tres meses de haber sido estrenado, sobrepasando considerablemente las expectativas de la marca de obtener 10 millones. Fue el vídeo más visto de la historia de Procter & Gamble y el segundo vídeo más viral en el mundo (AdAge Viral Chart, 2014). Se estima que el anuncio llegó al 53% de las mujeres de entre 13 y 34 años en Estados Unidos y provocó un incremento de nueve puntos (de 49% a 58%) en el *top of mind awareness* del mercado objetivo en el mismo país (Coscia, 2015). Always obtuvo una exposición de más 1.100 canales mediáticos y ganó 4,4 miles de millones de impresiones globales en el transcurso de tres meses. Los resultados en redes sociales también confirman el rotundo éxito y viralidad de la campaña, gracias a la utilización de *Branded Content*. Más de 177.000 tweets fueron publicados por famosos e influencers usando el hashtag #LikeAGirl y los seguidores de la marca en Twitter se triplicaron durante los tres primeros meses. Llegado al día 28 de campaña, el vídeo ya había sido compartido más de un millón de veces en diferentes plataformas. Por consiguiente, el canal de YouTube de Always experimentó un crecimiento de suscriptores del 4,339%, al tiempo que *engagement rate* en Facebook (2,25%) fue el doble de lo previsto (Coscia, 2015). Más de 4.500 piezas de contenido fue generado por usuarios mediante la llamada a acción ofrecida por el vídeo, la cual consistía en usar el hashtag para compartir sus experiencias y fortalecer la imagen de la mujer. De esta forma, se estableció un vínculo social con aquellos consumidores que contribuían de forma activa a la publicación de contenido y a la interacción en redes sociales (Coscia, 2015). La campaña Like A Girl fue reconocida como la campaña digital más popular y exitosa de toda la historia de la Super Bowl.

Esta forma de *Branded Content* también incrementó de forma exitosa la conexión emocional con la marca: opiniones positivas por #LikeAGirl llegaron al 96% en tres meses, comparado con el objetivo original de 70%. Además, el valor de las acciones emitidas por la empresa, aumentaron de 38,1 a 41,4 en Estados Unidos (Coscia, 2015). El *ad recall* o recuerdo del anuncio, definido por el *Oxford Dictionary of Marketing* como “the measured ability of readers or audiences to remember ads they have viewed in various media and programmes”, fue 6,5 veces el estándar estadounidense (47% contra 7%). En el estudio de Brand Lift de Google, el vídeo *Like A Girl* también obtuvo un resultado de *ad recall* superior a la media, clasificando por tanto dicha campaña entre los primeros puestos de la base de datos de Google. Finalmente, el vídeo también supuso un

gran éxito en cuanto a aumentar la intención de compra entre consumidores en Estados Unidos, pasando de 42% a 46% tras la campaña. Además, la intención de compra del mercado objetivo del anuncio creció de 40% a 60% (Coscia, 2015).

Por tanto, el uso de *Branded Content* permitió a la marca ganar visibilidad y establecer vínculos sociales con su audiencia, lo que a su vez propició que la marca captase nuevos clientes y afianzara su base de clientes ya existente. A través de un cambio de estrategia comunicativa y el empleo del *Branded Content*, Always logró cambiar la imagen de marca que sus consumidores tenían de ella, pasando de una imagen funcional a una emocional. Adicionalmente, hemos observado cómo los tres indicadores que estudiamos (número de visualizaciones del vídeo, número de *likes/dislikes* y número de publicaciones compartidas por consumidores) superan los niveles de interacción a partir de los cuales consideramos que la campaña ha establecido vínculos marca-consumidor de forma efectiva.

## **5.2. El gran salto: el caso de Red Bull**

En 1987, Dietrich Mateschitz introdujo Red Bull en el mercado austríaco, la bebida energética que actualmente vende una media de 5,226 billones de latas al año en más de 165 países (Red Bull, 2013). Su estrategia no se enfoca en promocionar la bebida energética, sino en crear una imagen de marca que personifique un estilo de vida diferente. Por ello, el mercado objetivo en el que se enfoca Red Bull principalmente son personas con entusiasmo por la vida, destacando hombres de 18 a 34 años. Más específicamente, estos deben ser personas activas, deportistas, cultas, cosmopolitas y orientadas hacia el éxito. Además, suelen destacar por su lealtad a las marcas, su interés en conocer diferentes culturas y su gusto por la tecnología. Las mujeres también se consideran parte del grupo objetivo, aunque no es el mercado objetivo principal (The Red Bulletin, 2013).

Red Bull gasta en torno al 35% de sus ingresos en actividades de marketing. Su estrategia de marketing se basa en patrocinios, tácticas de guerrilla, marketing de contenidos, eventos y campañas publicitarias (Bhasin, 2012). Red Bull ha ganado una imagen estrechamente vinculada al deporte extremo llevándolos a cabo a través de algunas de las técnicas de marketing mencionadas. Sus actividades de marketing contemplan todo tipo de actividades como la organización de carreras de aviones, la propiedad de equipos de

Fórmula 1 y patrocinios personales de atletas. Este vínculo que la marca establece de forma tan estrecha con el deporte extremo, así como el efecto energético que la bebida promete causar en el cuerpo del consumidor puede apreciarse en su eslogan: "Red Bull te da alas" (Red Bull 2013). Según Nancy F. Koehn (2001), profesora de Administración y Dirección de Empresas en Harvard Business School, "la estrategia de marca de Red Bull es más efectiva que las de Coca-Cola o Pepsi en cuanto a la atracción de nuevos clientes y al aumento de la lealtad del consumidor".

Por medio de todas estas iniciativas de *Branded Content*, Red Bull es capaz de sorprender a su público de manera constante, superándose una y otra vez. Sin embargo, cuando ya parecía que la marca no podía ofrecer nada más original y sorprendente, lanzó la campaña Red Bull Stratos. La preparación de esta misión comenzó en 2005 como una asociación entre la marca y el paracaidista Félix Baumgartner (Red Bull Stratos 2013). Esta tenía como objetivo la preparación del salto en caída libre más alto de la historia buscando "trascender los límites humanos" (Red Bull Stratos 2013). El plan consistía en ascender a 36 kilómetros de altitud en un globo estratosférico mediante una cápsula adherida a él, saltar en caída libre hacia la tierra y alcanzar una velocidad supersónica antes de abrir el paracaídas para tomar tierra. Baumgartner logró llevar a cabo el salto de manera exitosa el día 14 de octubre de 2012 rompiendo tres récords mundiales: efectuar el salto más alto (39 kilómetros), realizar la caída libre más larga (36 kilómetros) y convertirse en la primera persona en romper la velocidad del sonido, sin ayuda de un motor (Red Bull Stratos 2013).

El público objetivo principal para el proyecto Stratos fue similar al público objetivo general de Red Bull. Sin embargo, como el proyecto Stratos obtuvo mucha publicidad, tanto online como offline, la audiencia que obtuvo el proyecto Stratos superó la audiencia objetivo habitual de Red Bull. Además, el hecho de que Baumgartner tuviera 42 años fue percibido como una forma de expresar que cualquiera puede hacer de la vida una experiencia divertida y apasionante sin importar la edad. Por lo tanto, el público objetivo extendido incluyó a personas mental y físicamente activas de 30 a 50 años, con cierto interés por experiencias extremas (Ronsedfelt, 2013).

Las plataformas online se utilizaron en gran medida para promover el evento. Antes del propio día del salto, la marca facilitó un seguimiento del proceso de preparación del

mismo a través de redes sociales, de tal forma que la audiencia podía conocer aspectos sobre los miembros del equipo, avances y retos tecnológicos y los datos científicos que se recopilarían durante la misión. Adicionalmente, se facilitaron medios interactivos como plataformas para que los usuarios hicieran preguntas al equipo o establecieran un debate sobre dónde creían que aterrizaría Baumgartner. Como resultado, se obtuvieron 2 millones de suscripciones nuevas para obtener novedades sobre la misión durante los quince días previos al evento (Carlsson, 2013). De esta forma, Red Bull estableció una relación fuerte con su audiencia por medio de interacciones constantes.

El día de la misión, se facilitaron diferentes métodos para que el público pudiera compartir el contenido en diversas plataformas online. Entre otras iniciativas, crearon una integración entre Twitter y YouTube para facilitar la transmedialidad de la campaña, que podía comentarse en estas y otras redes sociales a través de los hashtags #Spacejump y #RedBullStratos. Como resultado, más de 8 millones de espectadores contemplaron el salto en directo a través de YouTube, y 27 millones de personas lo hicieron en diferido a través de otras plataformas (Carlsson, 2013). Con esto podemos observar el poder del *Branded Content* como método creador de vínculos conductuales entre la marca y el consumidor (Ronsedfelt, 2013). 3,2 millones de tweets con los hashtags oficiales fueron publicados, 74.000 de los cuales tuvieron lugar el día del salto (Carlsson, 2013). Se publicaron más de 22.000 fotos en Instagram y se obtuvieron más de 1 millón de *likes* en una foto de la campaña publicada por la marca en Facebook (Carlsson, 2013).

Adicionalmente, la campaña no solo obtuvo una gran difusión a través de redes sociales, sino que recibió un fuerte flujo mediático internacional apareciendo en la portada de numerosas publicaciones. El evento generó una cantidad tan elevada de publicidad no solo por lo extremo que era el reto, sino por la voluntad de invertir en el progreso social y tecnológico. Como el analista de Euromonitor International Jonas Feliciano (2012) comentó, “esto es llevarlo a otro nivel, convertir un evento de comunicación en un acontecimiento histórico”. En total, 820.000 formas de contenido positivo fueron creadas, el *engagement* del consumidor fue un 400% más prolongado que la media y más de 50.000 enlaces fueron compartidos con carácter internacional (Carlsson, 2013). Seis meses después del salto, las ventas de Red Bull en Estados Unidos incrementaron un 7% de acuerdo con la empresa de investigación IRI (2012). Otros países como Japón,

Sudáfrica, Francia y Arabia Saudí también experimentaron un crecimiento de ventas en la misma línea.

Este caso ilustra un ejemplo de técnica asociada a los valores de la marca como principal foco comunicativo, sin necesidad de ser simplemente un vídeo, sino que se trata de una experiencia. Red Bull invita a la audiencia y al consumidor a participar, en lugar de solo dirigirse a ellos, lo cual es un aspecto fundamental para fomentar la transmedialidad de la campaña. El contenido de Stratos era apasionante, entretenido y cautivador, lo cual facilitaba que los usuarios quisieran compartirlo, dando prioridad al contenido frente a la marca en sí misma. A través de los resultados anteriormente expuestos sobre la campaña, podemos observar cómo se fortalecieron vínculos conductuales entre consumidor y marca en cuanto a visibilidad, conocimiento de marca, interacción y confianza. Los indicadores evaluados superan los niveles establecidos a partir de los cuales validamos que la campaña ha facilitado la creación de vínculos, en este caso, conductuales.

### **5.3. La defensa de tus ideales: el caso de Nike**

Nike es una empresa estadounidense de ropa deportiva que se creó en 1964. Actualmente se trata de una de las compañías de indumentaria, equipos y accesorios deportivos más grandes del mundo. Ocupa el puesto número 14 entre las marcas más valiosas del mundo y el número 1 dentro del sector de ropa deportiva en 2019 (Forbes 2019). Uno de los elementos que innegablemente hace que la marca sea tan poderosa es la cohesión y continuidad de sus campañas de comunicación y de marketing bajo el famoso eslogan "Just Do It". El lema "Just Do It" nació en 1987, creado por el ejecutivo de publicidad Dan Wieden que se inspiró en el escrito creativo realizado por Jerome Colón quien había trabajado como director de información y planificación de marketing para Nike durante más de diez años. Colón explicó que la principal razón detrás del éxito de esta campaña fue su capacidad inclusiva con respecto a todo tipo de consumidores.

Originalmente, la campaña "Just Do It" fue diseñada en torno a la idea de la felicidad que produce la experiencia de participar en deportes y actividades físicas sin importar el lugar que se ocupe en la clasificación. Se trataba de una campaña que buscaba transmitir un tono unificador, optimista y acogedor. Ese concepto de celebrar la pasión y disfrute por cualquier tipo de deporte podía ser recibido por cualquier tipo de consumidor, atletas profesionales, deportistas novatos, personas

jóvenes, mayores, hombres, mujeres, personas de cualquier lugar del mundo, etc. En definitiva, nadie estaba excluido (Conlon, 2018).

El eslogan de la campaña se ha convertido en una de las llamadas a la acción más famosas y reconocidas en todo el mundo. Así, más que un producto o una imagen, Nike logró vender una idea que resonaría y permanecería en las mentes de consumidores pertenecientes a una gran variedad de grupos, mediante el uso del *Branded Content*. Aprovechando las emociones de los individuos y tratando de llegar a ellos de una forma más profunda, la marca consiguió crear y mantener una relación particularmente fuerte con sus consumidores a diferencia de otras marcas del sector.

La creación de su propia plataforma social llamada Nike + es otra ilustración de la voluntad de la marca de ampliar aún más la influencia sobre sus consumidores y del uso del *Branded Content* para crear esta conexión. El objetivo de esta plataforma es hacer que los consumidores de Nike se involucren con la marca, permitiéndoles ganar puntos de "NikeFuel" y fomentando la organización de competiciones deportivas entre ellos. Además, los usuarios pueden realizar un seguimiento de su progreso físico mediante el uso de la aplicación móvil y obtener acceso prioritario a los eventos y experiencias que ofrece la marca.

Nike celebró en 2018 el 30 aniversario de su campaña "Just Do It". De entre el conjunto de nuevos vídeos lanzados para la promoción de la campaña "Dream Crazy", uno de ellos destacó especialmente y causó una gran reacción pública: el vídeo de Colin Kaepernick. Kaepernick era un jugador profesional de fútbol americano que jugaba para los Cuarenta y Nueves de San Francisco. En agosto de 2016, el jugador decidió permanecer sentado durante el himno nacional, como forma reivindicativa de negarse a mostrar orgullo por un país que, en su opinión, oprime a personas de color y otras minorías. A partir de entonces, otros jugadores comenzaron a unirse a él llevando a cabo protestas similares, lo que provocó que esta reivindicación se convirtiera en un controvertido foco mediático. El presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, escribió varios tweets instando el despido de cualquier jugador que se sentase o arrodillase durante el himno nacional (Mather, 2019). A raíz de ello, Kaepernick fue expulsado del equipo en el que jugaba al mismo tiempo que ningún equipo de la NFL estaba dispuesto a contratarlo, a pesar de ser uno de los mejores *quarterbacks* de los últimos tiempos. En el vídeo que Nike presentó

protagonizado por Kaepernick, se puede leer el lema siguiente: “Cree en algo. Incluso si eso significa sacrificarlo todo” (Nike, 2018). De esta forma, la marca hace alusión al riesgo que asumió el jugador al defender una causa en la que creía, aunque esto significara sacrificar su carrera profesional y al mismo tiempo empleó un componente cultural (Conlon, 2018).

La respuesta popular a esta campaña fue muy heterogénea. Algunos consumidores decidieron boicotear la marca; el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, criticó duramente el carácter polémico de Nike; y se recogieron muchas reacciones negativas en las redes sociales. Sin embargo, la reacción a esta campaña comunicativa por parte del público objetivo de la marca fue muy positiva, siendo más efectiva para *millennials* (Wolfe, 2018). Esto puede comprobarse a través del hecho de que la nueva línea de camisetas de Kaepernick con el hashtag #IMWITHKAP (estoy con Kaepernick) se agotó solo unas pocas horas después de su lanzamiento. Sin embargo, a pesar de haber recibido tanto respuestas positivas como negativas, la campaña proporcionó un aumento del conocimiento de marca de Nike. La marca experimentó un pico en el número de menciones *online* referentes a la campaña (Kantar Media, 2018). Pasada la primera hora desde su estreno, el anuncio acumuló más de 5 millones de visitas en YouTube (Sommers, 2018).

La estrategia detrás del uso de una figura tan controvertida se encuentra en la asociación de la misma con las características demográficas del mercado objetivo que la marca estaba tratando de captar. Nike decidió adoptar una postura en contra de un problema social que hoy en día sigue estando muy presente en la sociedad estadounidense: la brutalidad policial con carga racial. Tras esta polémica campaña, Nike ha visto un aumento del 31% de las ventas *online*, un aumento del 31% en el precio de las acciones y 5,2 millones de menciones en las redes sociales, lo que representa una importante victoria financiera para la marca (Muñoz & Wingate, 2019). Por tanto, podemos observar cómo el vínculo cultural existente entre la marca y los consumidores no solo se forjó a través de esta campaña, sino que además prevaleció en el tiempo después de la misma (Mather, 2019).

Más allá de esta ganancia financiera, la generación más joven respondió muy positivamente a esta campaña, lo que dio como resultado que Nike haya consolidado la

lealtad de este grupo de consumidores hacia la marca. Nike demostró a los consumidores que estaban dispuestos a respaldar sus creencias y valores, incluso si ello significaba perder clientes potenciales (Conlon, 2018). Este es un ejemplo de una fuerte identidad de marca, comunicada a través de *Branded Content*, que demuestra los valores fundamentales de Nike. Adicionalmente, los resultados de campaña de los indicadores que estudiamos muestran que la campaña estableció una mayor cantidad de vínculos entre el consumidor y la marca.

#### 5.4. El movimiento social MeToo: el caso de Gillette

Gillette, la marca de productos de afeitado propiedad de Procter & Gamble, ha sido recientemente el foco de una gran polémica fruto de su campaña estrenada en enero de 2019 bajo el título “The Best A Man Can Be”. Tradicionalmente, Gillette ha basado su estrategia de comunicación en anuncios que mostraban a hombres afeitándose y besando a mujeres, con el objetivo de transmitir que un buen afeitado hará que el consumidor se vea mas atractivo (Dreyfuss, 2019). Sin embargo, la marca ha optado recientemente por llevar a cabo un cambio radical en la base de su estrategia. Como reinención de su antiguo lema “The Best A Man Can Get”, Gillette pretendía a través de su nueva campaña ofrecer una reflexión introspectiva sobre la “masculinidad tóxica” dada la gran relevancia que ha adquirido este problema social en los últimos años. A raíz de las acusaciones por abuso sexual contra el ejecutivo y cineasta americano Harvey Weinstein, surge en 2017 el movimiento #MeToo con el objetivo de denunciar casos de agresión y acoso sexual (PettyJohn et al., 2018). Haciendo referencia a esto, en el vídeo publicado por la marca, pueden observarse casos de niños siendo víctimas de *bullying* y adolescentes viendo cómo hombres menosprecian a mujeres mientras una voz en *off* pregunta “¿es esto lo mejor que un hombre puede llegar a ser?”. A continuación, para representar la respuesta negativa a esta pregunta, se muestra cómo los hombres pueden tener mejores conductas, interviniendo cuando otros hombres ejercen algún tipo de acoso sexual o ayudando a proteger a niños del *bullying*. Por tanto, el objetivo de esta campaña se basaba en destacar las historias de hombres que ejercen un impacto positivo en la lucha contra el machismo inspirando a otros a hacer lo mismo (Vizard, 2019).

El vídeo se hizo viral en cuestión de horas, acumulando más de 12 millones de visitas en YouTube tan solo tres días después de su lanzamiento. Paralelamente, el *hashtag*

#GilletteAd incrementó la interacción de los espectadores a través de Twitter y Facebook, donde miles de usuarios compartieron el enlace al vídeo (Dreyfuss, 2019). Sin embargo, este aluvión de respuestas no destacó precisamente por la positividad de las mismas. Lo que pretendía ser una campaña para mostrar el bien social que los hombres pueden llegar a hacer, fue entendida como una crítica hacia las conductas de la totalidad del género masculino (Vizard, 2019). Miles de hombres argumentaron que se trataba de una campaña anti-hombre, que se generalizaba en todos los hombres el comportamiento sexista de algunos y que se los denigraba como género (Vizard, 2019). En consecuencia, como forma de mostrar su desacuerdo con la campaña, se empezaron a compartir a través de redes sociales fotos y vídeos de personas tirando a la basura cuchillas de afeitar de la marca Gillette. Una semana después de su publicación, el vídeo “The Best A Man Can Be” acumuló más de 794.000 *dislikes* contra 386.000 *likes* en YouTube, reflejando el fuerte descontento mayoritario del consumidor con respecto al mensaje interpretado en el anuncio (Dreyfuss, 2019).

En cuanto a los sentimientos específicos generados por la campaña, la empresa de monitorización de redes sociales Brandwatch (2019) observó cómo estos habían sido crecientemente negativos con el paso de la primera semana. Con anterioridad al estreno del anuncio, el 85% de las menciones de Gillette eran positivas; el día del estreno las menciones positivas descendieron al 62,2%; una semana después, menos del 40% de menciones eran positivas (Brandwatch, 2019). Los datos recabados por BrandTotal (2019) muestran una situación incluso peor, concluyendo con 63% de comentarios negativos, 29% neutrales y tan solo 8% positivos. Según el cofundador y CEO de BrandTotal Alon Leibovich (2019), en cuanto a opiniones “la campaña es un fracaso, comparado con el sector, con los resultados que suele obtener Gillette y con otras marcas”. Además, defiende que esta respuesta tan negativa por parte del consumidor es causada fundamentalmente por dos factores: una mala ejecución y la inexperiencia de Gillette con mensajes sociales. Hasta ahora, Gillette nunca había tomado partido en cuestiones sociales. Por tanto, muchos consumidores consideraron esta campaña como un intento de generar una imagen de marca falsa y poco auténtica (Cross, 2019). Estas opiniones fueron sustentadas por la falta de claridad del mensaje transmitido por la marca y la inconsistencia con otras campañas lanzadas con anterioridad, como las que mencionamos al inicio (Dreyfuss, 2019).

A pesar de este *feedback* mayoritariamente negativo por parte del consumidor, se puede observar como la campaña captó la atención de millones de espectadores generando así un gran impacto. Las conversaciones en plataformas *online* mencionando a Gillette incrementaron en un 11,722%, alcanzando más de 1,4 millones de menciones durante la primera semana de campaña (Brandwatch, 2019). Adicionalmente, el 73,4% de las impresiones positivas fueron expresadas por usuarios de entre 16 y 21 años (BrandTotal, 2019). Este dato es particularmente interesante, puesto que el principal público objetivo al que Gillette buscaba cautivar a través de esta campaña era a usuarios pertenecientes a la Generación Z, como respuesta al gusto por la barba que se frecuente entre los *millennials* (Cross, 2019). Además, los hombres de la Generación Z son más tolerantes y defensores del cambio de cara a involucrarse en cuestiones sociales (Vizard, 2019).

En definitiva, miles de personas comentaron, publicaron y debatieron sobre esta campaña través de multitud de canales, incluyendo plataformas *online* y otros medios de difusión *offline* (Cross, 2019). En palabras de Henry Assael (1984), profesor de marketing en la universidad estadounidense de NYU “la publicidad es un reflejo de la sociedad”. Este defiende que, a pesar de las afirmaciones publicadas en redes sociales, los hábitos de consumo son algo muy difícil de alterar, especialmente en algo tan básico como una cuchilla. La mayoría de las personas no cumplen sus amenazas de abandonar una marca a pesar de la controversia en la que esta esté envuelta (Assael, 1984). Aunque así fuera, la marca solo estaría perdiendo algunos consumidores, para ganar muchos más puesto que su mercado objetivo captó correctamente el mensaje que se quería transmitir (Cross, 2019).

Por tanto, aunque no puede considerarse un caso de éxito rotundo empleando *Branded Content*, sí podemos concluir que, a pesar de haber recogido opiniones negativas, la marca estableció vínculos con el consumidor por medio un gran nivel de interacción, y una valiosa generación de *feedback*. Esto podemos medirlo a través del número de visualizaciones que recibió el vídeo (superior a 1 millón), lo cual indica un amplio alcance de la campaña; el número de *likes/dislikes*, que fueron superiores a 800.000, lo cual muestra la interacción indirecta del consumidor; y el número de publicaciones compartidas por consumidores, que al superar las 500.000, consideramos que logró una gran interacción directa por parte de este.

## 6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

### 6.1. Conclusiones

Al comienzo de este proyecto nos situábamos en un contexto en el que las marcas han perdido relevancia de cara a los consumidores en el ámbito de las comunicaciones. Esta situación viene dada por la saturación de estímulos comunicativos que bombardean de forma diaria a los consumidores, en forma de anuncios, propaganda y otros métodos intrusivos cuyo único objetivo es dirigirlos a la acción de compra. Por ello, dichos consumidores tienden a mostrarse hostiles o indiferentes ante aquellas marcas que emplean estos métodos de comunicación tradicional al asociarlas con desconfianza, poca fiabilidad e impersonalidad. El principal objetivo del marketing actual, por tanto, será la búsqueda de métodos comunicativos que logren captar la atención de un consumidor saturado de información.

A lo largo de los últimos años se han popularizado muchas técnicas de comunicación innovadoras a través de las cuales las marcas tratan de transmitir un mensaje de forma efectiva. Una de estas técnicas es el llamado *Branded Content*, que pretende por medio de métodos no intrusivos, transmitir los valores de identidad de una marca y generar compromiso por parte del consumidor. Por medio de este proyecto se ha pretendido analizar el *Branded Content* como herramienta de comunicación efectiva para la generación de vínculos sólidos entre marca y consumidor.

Podemos afirmar que esta técnica puede ser integrada en la estrategia de una marca y transmitir de forma efectiva ciertos valores y principios a sus consumidores, formando así una imagen de marca acorde a su identidad. Por otra parte, es una herramienta que, para ser empleada correctamente, debe considerar las diferencias de conducta y la multiculturalidad del consumidor, dado que aportan un condicionante variable a sus resultados.

A partir de los casos analizados hemos podido observar lo siguiente:

- La marca establece fuertes enganches emocionales con el consumidor a través de métodos que apelan a sus sentimientos y opiniones. Por ejemplo, el uso de figuras públicas que luchan por sus ideales sin importar el precio que esto les cueste

resulta especialmente inspirador. Frecuentemente, las marcas hacen un llamamiento a pensar de forma distinta, reconsiderar las reglas establecidas y plantearse actuar de un modo diferenciador.

- Si bien es importante identificar qué aspectos son importantes para la marca de cara a transmitir un mensaje, factores como la conducta y la multiculturalidad de los consumidores se encuentran por encima. Estos facilitan que se genere un verdadero interés del consumidor por la marca a través de una mayor identificación personal. El consumidor se manifiesta de forma activa en este proceso de interacción con la marca, apoyando las iniciativas que esta propone al sentirse personalmente identificado de un modo u otro. Este participa, opina y comparte contenido de la marca de forma voluntaria ya que le gusta formar parte de iniciativas con las que sus valores estén alineados.
- Entre la marca y el consumidor se establecen vínculos sociales (reivindicación conjunta de cuestiones sociales), culturales (identificación con un grupo social) y conductuales (hábitos y gustos similares), entre otros. Estos tres vínculos, al referirse a aspectos que apelan a las emociones e inclinaciones del consumidor, tendrán un poder mucho mayor que cualquier otra conexión meramente comercial. Esto es debido a que los consumidores pasan a ver a las marcas como un referente, algo a lo que seguir, apoyar y ser fiel, en lugar de como una empresa más que busca exclusivamente su dinero.
- La variedad de formas que el *Branded Content* puede adquirir está limitada solo por la imaginación. En cada uno de los tres casos analizados se emplea una forma diferente como base de la campaña: el vídeo (Always), el evento (Red Bull) y el eslogan (Nike). Si bien no podemos afirmar que un formato sea más efectivo que otro a la hora de fortalecer vínculos marca-consumidor, sí podemos reconocer la importancia de que dicha forma conjugue de manera correcta con la identidad de marca y con la imagen de la misma que se pretende ofrecer al consumidor. No obstante, puesto que es una técnica muy asociada a valores, cultura y sociedad, también existe el riesgo de establecer vínculos negativos si no se lleva a cabo de manera correcta, como se ha observado en los casos de Nike y Gillette.

Con todo ello, hemos estudiado que, en efecto, el *Branded Content* se trata de un método que posibilita el fortalecimiento de vínculos entre consumidor y marca. Estos pueden observarse materializados por medio de un mayor nivel de *brand awareness*, *engagement* y lealtad por parte de sus consumidores. El *Branded Content* es más que una simple técnica de comunicación. Es una herramienta que materializa emociones y une a personas bajo una misma postura, conducta o creencia. No existe vínculo más fuerte que aquel creado por las emociones que, en palabras de Vincent Van Gogh “son las grandes capitanas de nuestras vidas y las obedecemos sin darnos cuenta”.

## **6.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

La principal limitación que se ha encontrado en la elaboración de este proyecto es la dificultad de medir de manera exacta el nivel de fortaleza del vínculo que se establece entre una marca y el consumidor. Los indicadores empleados ayudan a establecer una observación general correcta, pero poco precisa y difícil de medir. De cara a futuras investigaciones, sería necesario establecer un parámetro que midiera de forma precisa, no solo los vínculos establecidos entre marca y consumidor en grandes empresas, sino también en medianas o pequeñas.

Por otra parte, el estudio de cuatro casos nos permite extraer algunas conclusiones, pero estas no pueden ser extrapoladas a cualquier otro caso o generalizadas de forma absoluta. Para poder llegar a conclusiones más firmes, debería llevarse a cabo un análisis exhaustivo de un número mayor de casos, con una muestra variada y representativa.

Finalmente, el estudio de la literatura también comprende una importante limitación. El concepto de *Branded Content* y su relación con diferentes aspectos de la marca y el consumidor es un terreno cambiante y difuso, puesto que, como hemos observado, cada autor tiene su visión particular al respecto. Por tanto, de cara al futuro, debería buscarse establecer un marco teórico único y estandarizado para poder tratar el área de estudio con mayor exactitud y relevancia.

## 7. Bibliografía

- Aaker, D. (1996). Building strong brands. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity. The Free Press, New York.
- Assael, H. (1984). Consumer behavior and marketing action. Kent Pub. Co.
- Ávalos, C. (2010). La marca: identidad y estrategia.
- Bhasin, S. (2012). Prominent obstacles to lean. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(4), 403-425.
- Conlon, J. (2018). Analyzing Nike's Controversial Just Do It Campaign. Retrieved from <https://www.brandingstrategyinsider.com/2018/09/analyzing-nikes-controversial-just-do-it-campaign.html#.XPPxyuszZQJ>
- Carlsson, M. (2013). Red Bull Stratos -- At The Edge Of The Obscene. *The International Journal of Baudrillard Studies*, 10(2), *The International Journal of Baudrillard Studies*, July 2013, Vol.10(2).
- Casidy, R., Prentice, C., & Wymer, W. (2018). The effects of brand identity on brand Performance in the service sector. *Journal of Strategic Marketing*, 1-15.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Business School Universidad Mayor.
- Chung, G. (2014, July 01). Always' '#LikeAGirl' Goes Viral and Claims the No. 2 Spot on the Viral Chart. Retrieved from <https://adage.com/article/the-viral-video-chart/likeagirl-viral/293946>
- Coscia, A. (2015). #LIKEAGIRL CHANGING THE MEANING OF WORDS TO MAKE GIRLS PROUD TO BE GIRLS. Retrieved from [https://www.marketingsociety.com/sites/default/files/thelibrary/P&G Always like a girl.pdf](https://www.marketingsociety.com/sites/default/files/thelibrary/P&G%20Always%20like%20a%20girl.pdf)
- Cross, T. (2019). Did Gillette's 'The Best Men Can Be' Campaign Succeed? Here's What the Data Said.... Retrieved from <https://videoadnews.com/2019/01/17/did-gillettes-the-best-men-can-be-campaign-succeed-heres-what-the-data-said/>
- Muñoz, J., & Wingate, N. (2019). How Nike's "Dream Crazy" Campaign used Social Issues to Profit. Retrieved from [https://scholarworks.bridgeport.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/4100/2339-Final\\_Poster.pdf?sequence=1](https://scholarworks.bridgeport.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/4100/2339-Final_Poster.pdf?sequence=1)
- Cronon, W. (2013). Storytelling. *The American Historical Review*, 118(1), 1-19.
- Cultura. (2014). En el Diccionario de la Real Academia Española (23ª ed.).

- Davies, Jessica. (2011). Original branded video content has highest consumer recall rates, says Specific report. *New Media Age Online*, *New Media Age Online*, Nov 25, 2011.
- De Barros Pinto Miguel, R (2018). "Like a girl": New rules in the sanitary-pad advertising. *Estudios Feministas*, 26(2), *Estudios Feministas*, 2018, Vol.26(2).
- De Mooij, M. (2010). *Consumer behavior and culture: Consequences for global marketing and advertising*. Sage.
- Del Pino-Romero, C. & Castelló-Martínez, A. (2015). La comunicación publicitaria se pone de moda: Branded content y fashion films / Advertising communication gets fashionable: Branded content and fashion films. *Revista Mediterránea De Comunicación*, 6(1), 105-128.
- Díaz Anichtchenko, C., & Breva Franch, E. (2002). El patrocinio en la era del branded content.
- Dreyfuss, E. (2019). GILLETTE'S AD PROVES THE DEFINITION OF A GOOD MAN HAS CHANGED. Retrieved from <https://www.wired.com/story/gillette-we-believe-ad-men-backlash/>
- Erdoğmuş, İ. E., & Cicek, M. (2012). The impact of social media marketing on brand loyalty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1353-1360.
- Gottschall, J. (2012). *The storytelling animal: How stories make us human*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Janonis, V., Dovalienė, A., & Virvilaitė, R. (2007). Relationship of brand identity and image. *Engineering economics*, 51(1)
- Kantar Media. (2018). Examining the Earned Media Impact of Nike's New Campaign. Retrieved from <https://www.kantarmedia.com/us/thinking-and-resources/blog/examining-the-earned-media-impact-of-nikes-new-campaign>
- Kapferer, J. N. (1994). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Simon and Schuster.
- Kapferer, J.N. (2003). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0. Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Madrid: Lid.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Li, C., & Bernoff, J. (2012). *Groundswell, Expanded and Revised Edition: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Harvard Business School Press Books.

- Lopez, J. M. T. (2011). Redes sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la construcción de la agenda mediática. *Palabra clave*, 14(1), 53-65.
- Marca. (2014). En el Diccionario de la Real Academia Española (23<sup>a</sup> ed.).
- Marketing Charts. (2015). Super Bowl 2015 Data. Retrieved from <https://www.marketingcharts.com/television-50857>
- Mather, V. (2019). A Timeline of Colin Kaepernick vs. the N.F.L. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2019/02/15/sports/nfl-colin-kaepernick-protests-timeline.html>
- Murdough, C. (2009). Social media measurement: It's not impossible. *Journal of Interactive Advertising*, 10(1), 94-99.
- NewsCred. (2015). How to Create Authentic Multicultural Content Marketing. Retrieved from <https://insights.newscred.com/authentic-multicultural-content-marketing/>
- NewsCred. (2018). New Study Finds Content Targeting Is the Most Effective Way for Brands to Reach Consumers. Retrieved from <https://insights.newscred.com/new-study-finds-content-targeting-is-the-most-effective-way-for-brands-to-reach-consumers/>
- Fundación Mutua Madrileña. (2019). Retrieved from <https://www.fundacionmutua.es/Detalle-Noticia.html&cid=1181592079520>
- Myers, S., Royne, M., & Deitz, G. (2011). Direct-to-Consumer Advertising: Exposure, Behavior, and Policy Implications. *Journal of Public Policy & Marketing*, 30(1), 110-118.
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa.
- PettyJohn, M. E., Muzzey, F. K., Maas, M. K., & McCauley, H. L. (2018). #HowIWillChange: Engaging men and boys in the #MeToo movement. *Psychology of Men & Masculinity*.
- Pineda, A. (2009). Branded content antes del branded content: la Modelación Cultural Propagandística como forma de propaganda encubierta. *Ambitos*, 18, 117-134.
- Rahman, M. (2014). Differentiated brand experience in brand parity through branded branding strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 22(7), 1-13.
- Rigby, G. (2011). *Brand Identity And Culture: An Instant Guide for Entrepreneurs*.
- Ronsedfelt Hansen, J. (2013). *Social Media Gives You Wings*.

- Ruiz, A. Á. (2014). Bajo la influencia del branded content: Efectos de los contenidos de marca en niños y jóvenes. ESIC Editorial.
- Shimp, T. A. (2000). Advertising promotion: supplemental aspects of integrated marketing communication (5th ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Simpson, J. (2017). Finding Brand Success In The Digital World.
- Sicard, M., & ProQuest. (2013). Brand Revolution : Rethinking Brand Identity.
- Slade-Brooking, C. (2016). Creating a brand identity : A guide for designers.
- Solana, D. (2010). Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital. Barcelona: Postagencia.
- Somers, M. (2018). In Kaepernick ads, Nike further develops its brand point of view. Retrieved from <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/kaepernick-ads-nike-further-develops-its-brand-point-view>
- Staudenmaier, J., & Laird, P. (1989). Advertising History. *Technology and Culture*, 30(4), 1031.
- Osler, R. (2003). Infusing business and brand strategies into account planning. *Marketing Intelligence and Planning*, 21(7), 435–439.
- Ovans, A. (2015). What is a Business Model? *Harvard Business Review*, 1–10.
- Perlow, L., Weeks, J., & Gephart, Robert P. (2002). Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 345-361.
- United States - OECD Data. (2019). Retrieved from [https://data.oecd.org/united-states.htm#\\_ga=2.224523610.1519675767.1559412632-1724195577.1559412632](https://data.oecd.org/united-states.htm#_ga=2.224523610.1519675767.1559412632-1724195577.1559412632)
- Van Spilbeeck, & Van Houdt. (2015). Performance of rate-based pull and push strategies in heterogeneous networks. *Performance Evaluation*, 91(C), 2-15.
- Vizard, S. (2019). Gillette brand takes a hit as ‘#metoo’ ad backfires. Retrieved from <https://www.marketingweek.com/2019/01/18/gillette-brand-takes-hit-as-metoo-ad-backfires/>
- Wheeler, A. (2012). Designing brand identity : An essential guide for the whole branding team.
- Wolfe, M. (2018). Nike’s Colin Kaepernick Ad: Insights into its Impact and Effectiveness.
- Yohn, D. (2018). ACHIEVING FUSION: BRAND IDENTITY AND CULTURE. *Leader to Leader*, 2018(90), 12.