

# **Estructura de un Departamento de Innovación en una agencia de publicidad.**

Análisis del Departamento de Innovación de McCann Worldgroup España.

**Descubrir el lado más interesante de la publicidad dentro de una gran agencia,  
con la colaboración de todos sus miembros y la posibilidad de aprender de sus  
técnicas.**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Paloma Molero Martínez**

**Directora: Carmen Fernández Camacho**

**Grado en Publicidad y Relaciones Públicas**

**Curso 2013/2014 Convocatoria de Marzo**

## ÍNDICE

### 1. Introducción teórico-metodológica.

- 1.1. Necesidad y justificación de la investigación. página 5
- 1.2. Antecedentes del trabajo. página 6
- 1.3. Objeto de estudio y planteamiento del problema. página 7
- 1.4. Hipótesis y objetivo. página 8
  - 1.4.1 *Hipótesis.*
  - 1.4.2 *Objetivos.*
- 1.5. Metodología. página 9
  - 1.5.1 *Fase exploratoria.*
  - 1.5.2 *Recopilación de datos.*
  - 1.5.3 *Análisis de la información.*
  - 1.5.4 *Elaboración de una metodología.*

### 2. Concepto de Innovación.

- 2.1 Definición de innovación. página 11
  - 2.1.1 *Aproximación histórica al concepto de innovación.*
  - 2.1.2 *Definición de innovación publicitaria.*
  - 2.1.3 *Elementos que suponen la existencia de innovación.*
- 2.2 Innovación en publicidad. página 18
  - 2.2.1 *Innovación en publicidad en la era digital.*
    - 2.2.1.1 Publicidad Online.
    - 2.2.1.2 Integración en publicidad.
    - 2.2.1.3 Innovaciones entorno al consumidor.

### 3. Departamento de Innovación de McCann World Group España.

- 3.1. ¿Qué es innovador para McCann World Group España? página 32
- 3.2. Origen e importancia del departamento de innovación. página 33
  - 3.2.1 *El cuándo y el cómo del departamento.*
  - 3.2.2. *El porqué del departamento de innovación.*
- 3.3 Estructura y organigrama. página 36

### 3.4 Funciones principales. página 44

#### 3.4.1. *Funciones externas.*

##### 3.4.1.1. Proceso de trabajo.

3.4.1.1.1 Cuando el cliente solicita un proyecto de innovación.

3.4.1.1.2 Cuando el proyecto nace en el departamento de innovación.

3.4.1.1.3 El departamento de innovación como consultora de innovación.

#### 3.4.2. *Funciones internas.*

##### 3.4.2.1. Informar, formar y actualizar a los empelados.

3.4.2.1.1. Píldoras de Inspiración.

3.4.2.1.2. SUKUMO. Documentación e información de tendencias.

##### 3.4.2.2. Génesis de sinergias y colaboraciones.

3.4.2.2.1. Neuronetwork.

3.4.2.2.2. Gimnasios Creativos.

## 4. Metodología de trabajo del Departamento de Innovación de McCann Worldgroup España.

### 4.1. Métodos en procesos externos. página 56

#### 4.1.1 *Métodos de búsqueda de información.*

4.1.1.1 Conferencias, ponencias y mesas redondas.

4.1.1.2 Reuniones con proveedores.

4.1.1.3 Fuentes Digitales.

4.1.1.4 Suscripciones.

#### 4.1.2 *Procesamiento de la información.*

### 4.2. Métodos en procesos internos. página 60

#### 4.2.1 *Operatividad del Neuronetwork.*

#### 4.2.2 *Operatividad de los Gimnasios Creativos.*

## **5. Resultados de la investigación.**

5.1 Entrevistas. página 63

5.2 Encuestas. página 64

5.3 Resultados. página 65

5.3.1 *Conocimiento del departamento de innovación.*

5.3.2 *Utilización de los recursos del departamento de innovación.*

5.3.3 *Accesibilidad del departamento de Innovación.*

5.3.4 *Importancia que se le otorga al departamento de innovación.*

5.4 Conclusiones generales.

5.5 Modelo de metodología propio.

## **6. Conclusiones.** página 77

## **7. Anexos.** página 78

## 1.- INTRODUCCIÓN TEÓRICO - METODOLÓGICA

### 1.1 Necesidad y justificación de la investigación.

Este proyecto de investigación nace de la necesidad de entender la importancia de la innovación en el mundo publicitario.

A lo largo de la historia la comunicación publicitaria ha sufrido tantos cambios como veces ha llegado a transformar su entorno. Muchos son los factores que afectan a la manera de comunicarse de las marcas con sus consumidores; factores tecnológicos, factores sociales, económicos, geográficos, psicológicos, etc. Estos factores afectan al producto pero sobre todo al consumidor, que es sin duda el foco de la comunicación publicitaria.

El objetivo principal de la publicidad es incrementar las ventas a través de la captación de clientes. Para ello las agencias de publicidad tienen la necesidad de conocer los gustos y necesidades de los consumidores, tienen que saber cómo piensan y encontrar la mejor forma de comunicarse con ellos. En este punto la creatividad juega un papel fundamental, pero la proliferación de agencias y la gran competencia provocan que haya muchos impactos en un número reducido de canales de comunicación. Tanto es así que los consumidores se han vuelto inmunes a la publicidad y ya casi nada les sorprende. Así lo afirmaban Jonathan Bond y Richard Kirschenbaum, en su obra *Under the radar*, “(...) Los consumidores son como cucarachas. Los rociamos una y otra vez con marketing, y durante un tiempo funciona. Pero, inevitablemente, desarrollan una inmunidad, una resistencia.” (Austin, Mark: 2003).

Por eso, llegar a los consumidores se ha vuelto una empresa difícil. Las marcas han comprendido que no solo hace falta tener un producto de calidad, o una comunicación adecuada. Hay que ofrecer algo más, hay que penetrar en la mente del consumidor para conseguir quedarse. Es necesario sorprender y sobre todo sorprender antes que la competencia, es fundamental innovar.

Pero, ¿qué es innovar en publicidad? Más allá de las definiciones establecidas, en general,

las agencias de publicidad se dedican a buscar en internet lo que otras agencias publican y basar su comunicación en los descubrimientos de otros. Esperan a que las novedades lleguen en lugar de generarlas. No hay investigación al respecto, por lo que no pueden ser pioneros en aplicar la innovación a la creatividad.

En un sector donde prima la creatividad, ser el primero en lanzar una comunicación diferente, ya sea en por el formato, el canal o por el descubrimiento de nuevos comportamientos significa estar en vanguardia y ganarle terreno a la competencia.

McCann Worldgroup España es consciente de ello y ha creado un departamento de innovación. En este trabajo se analiza el funcionamiento y las características de este departamento para crear una metodología de funcionamiento.

## **1.2 Antecedentes del trabajo.**

Más allá de la realización de este proyecto, la innovación en la publicidad es un tema de actualidad y suscita un gran interés. Vivimos en una era digital donde el consumidor se ha vuelto más activo y resulta más difícil de encontrar. La multiplicidad de canales ha provocado su dispersión con lo que la creatividad se torna fundamental para persuadir a un consumidor difícil de sorprender.

En este sentido las marcas han empezado a cambiar su manera de hacer publicidad. Estudiar este proceso puede aportarnos una visión más específica del problema y ayudarnos a desarrollar como publicitarios una manera de pensar más creativa e innovadora.

Las relaciones con las marcas nacen dentro del consumidor, en concreto en el cerebro, pero estas emociones son tan imprevisibles que lo que nos gusta un día, puede no gustarnos al siguiente. Debido a esta inestabilidad en el comportamiento del consumidor, las marcas se esfuerzan por hallar el modo de conectar con él y prolongar sus relaciones en el tiempo. Muchos estudios han intentado descifrar este comportamiento, sin embargo

cada persona tiene un bagaje personal propio, lo que hace parecer imposible establecer un sistema capaz de predecir el comportamiento humano.

Con el desarrollo de la neurociencia este hecho ya no parece tan imposible. Esta disciplina estudia nuestro comportamiento de una manera científica y nos permite conocer nuestros gustos y emociones preguntándole directamente al cerebro. Un consumidor puede no saber que color le gusta más, sin embargo su cerebro si lo sabe y reacciona de una manera determinada.

Tanto la innovación como la publicidad han sido objeto de estudio en numerosas ocasiones y en diferentes ámbitos. A lo largo de la investigación, he encontrado innumerables trabajos que versan sobre las distintas aplicaciones y usos de la innovación y la publicidad. He hallado estudios sobre la innovación en creatividad que se acercan y han ayudado en gran medida al desarrollo de este proyecto. Sin embargo, este trabajo está fundamentado en el departamento de innovación de McCann Worldgroup España. Esta agencia de publicidad es pionera en establecer un Departamento de Innovación en España por lo que no existen antecedentes de otros estudios al respecto, al menos en este país.

### **1.3. Objeto de estudio y planteamiento del problema.**

En este proyecto presento un estudio en profundidad sobre el Departamento de Innovación de McCann Worldgroup España. Se trata del primer departamento de innovación integrado en una agencia de publicidad en España, por lo que no han seguido un modelo en el que basarse. En este sentido McCann Worldgroup España ha creado su propia metodología de trabajo con lo que no sólo estudia procesos de innovación sino que además innova en sí misma.

Para analizar el modelo de trabajo de este departamento, primeramente, recopile una serie de definiciones de especialistas en el campo de innovación que nos ayudarán a entender mejor los conceptos relativos a esta palabra.

Después de estudiar la innovación en un plano general, analizo la innovación en el contexto publicitario, la innovación aplicada a la creatividad. Para ello repasaremos cómo ha evolucionado la publicidad y como se ha adaptado a los distintos cambios que han ido apareciendo a lo largo de la historia.

Una vez analizada la innovación y su relación con la publicidad, veremos el departamento de innovación de McCann Worldgroup España. Realicé una investigación cualitativa basada en entrevistas personales a los componentes de este departamento. De estas entrevistas y de otras fuentes de información como documentos internos de McCann Worldgroup extraje la información necesaria para establecer el modelo de trabajo, las funciones, la metodología y las relaciones de este departamento con otros departamentos de la misma agencia.

Analicé las opiniones personales de los integrantes de éste y de otros departamentos con el objetivo de analizar la percepción del mismo.

Una vez concluido este proceso, estudié si este departamento favorece el desarrollo de McCann Worldgroup y establecí una metodología que sirviera de ayuda a quien pueda plantearse abrir un departamento de innovación integrado en una agencia.

## 1.4 Hipótesis y objetivos.

### 1.4.1. *Hipótesis.*

A la hora de afrontar este trabajo partimos de la hipótesis general de que **la existencia de un departamento de innovación favorece el desarrollo de una agencia de publicidad y contribuye positivamente a la mejora de sus propuestas de campaña.** Tanto en el campo de la creatividad como en el campo de la estrategia.

Como hipótesis secundaria consideramos que **la sistematización del departamento de innovación de McCann Wordgroup España, pionero en nuestro país, es un referente**



perfectamente válido para desarrollar otros departamentos en empresas de la competencia.

#### **1.4.2. *Objetivos.***

##### **Objetivos principales:**

- Conocer cómo se estructura un departamento de innovación.
- Conocer cómo funciona un departamento de innovación.
- Establecer una metodología de investigación acerca de la innovación que sirva de guía para abrir departamentos de innovación en publicidad.

##### **Objetivos secundarios:**

- Aproximarme a las posibles aplicaciones de la innovación en publicidad.
- Averiguar qué grado de influencia posee la innovación en una agencia de publicidad.
- Aproximarme a las posibilidades que plantea el neuromarketing en publicidad.
- Encontrar unas posibles vías que supongan un cambio de la publicidad intrusiva hacia una más selectiva.

#### **1.5 Metodología.**

Fundamentalmente, en todo el trabajo se ha seguido el método de la observación con el fin de poder analizar la estructura y funcionamiento del departamento de innovación de McCann Worldgroup y extrapolar conclusiones para establecer una nueva estructura y metodología de trabajo. Mediante un proceso cualitativo de entrevistas en profundidad a personalidades relevantes tanto del mismo departamento a investigar como de departamentos afines, se ha procedido a recabar parte de la información precisa.

##### **1.5.1 *Fase exploratoria.***

En esta primera fase he procedido a la búsqueda de literatura sobre el concepto innovación.

En cuanto a la recapitulación de literatura para el estudio de la innovación y publicidad como dos disciplinas unidas, existe información al respecto, aunque la mayoría de ella hace alusión exclusivamente a innovaciones tecnológicas. Sin embargo, he podido reunir suficiente información para poder aportar una aproximación general sobre esta materia.

### ***1.5.2 Recopilación de datos.***

En este punto he recurrido tanto a fuentes secundarias como a fuentes primarias. Para poder estudiar la innovación, la publicidad y la relación entre ambas, hemos consultado fuentes secundarias; documentos y libros firmados por algunos expertos en esta materia.

En la segunda fase de la investigación y con el objetivo de estudiar el departamento de innovación de McCann Worldgroup España, he realizado entrevistas personales extrayendo información primaria a tres miembros de este departamento. Con el fin de contrastar las opiniones recogidas desde el Departamento de Innovación, realicé entrevistas personales a miembros de otros departamentos que guardan relación directa con el departamento de innovación de McCann Worldgroup España.

### ***1.5.3 Análisis de la información.***

Tras la recopilación de la información, he estudiado en profundidad el contenido de las entrevistas estructurándolo y plasmándolo en diferentes capítulos con el fin de facilitar su comprensión. El Departamento de Innovación de McCann Worldgroup España tiene muchas funciones y ha participado en numerosas campañas, para completar este análisis presento información adicional sobre algunas campañas en las que ha participado.

### ***1.5.4 Elaboración de una metodología.***

El último paso de este proyecto consiste la elaboración de una metodología basada en el funcionamiento del departamento de innovación de McCann Worldgroup España. Para

elaborar esta metodología, primero, contrasté los puntos positivos de este departamento frente a los puntos negativos. Las entrevistas realizadas al personal ajeno a este departamento otorgaron una visión más objetiva.

Una vez filtrados los aspectos positivos frente a los negativos, se dedica un capítulo en exclusiva a la elaboración de una metodología y su justificación.

## 2.- CONCEPTO DE INNOVACIÓN.

### 2.1. Definición de innovación.

#### 2.1.1 *Aproximación histórica al concepto de innovación.*

Existen muchas definiciones en torno al término innovación. En este apartado se presentan aquellas que guardan relación con lo que acontece hoy en día en el departamento de innovación de McCann Worldgroup España, el punto de partida de la investigación.

El término innovar etimológicamente proviene del latín *innovare*, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades.

Así mismo la R.A.E define la innovación como “*la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado*”. En esta definición la innovación se encuentra relacionada exclusivamente con los productos y sus modificaciones, por lo cual, según el diccionario de la Real Academia Española no se puede innovar por ejemplo, en torno a un servicio. Además, a partir de esta definición se entiende que para llegar a producirse innovación es necesaria la introducción de dicho cambio o modificación en el mercado, con lo que la innovación sólo estaría al alcance de empresas y no de particulares o cualquier otro agente que se operase fuera del mercado.

Las primeras aportaciones en torno a la palabra innovación se le atribuyen a Joseph

Schumpeter. Este economista austriaco fue el primer en definir la innovación (Schumpeter, J: 1934) en un sentido más general que el de las innovaciones específicamente tecnológicas.

Según su definición clásica, la innovación abarcaría los cinco casos siguientes:

- *La introducción en el mercado de un nuevo bien,*
- *La introducción de un nuevo método de producción.*
- *La apertura de un nuevo mercado en un país,*
- *La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados,*
- *La implantación de una nueva estructura en un mercado*

Esta definición, aunque pueda seguir teniendo validez en la actualidad, está fechada a principios del siglo XX, y tiene que entenderse en un contexto histórico económico diferente al actual. Un primer análisis de esta definición enmarca a la innovación en un contexto económico donde el mercado y los productos son agentes indispensables para desarrollar innovación. Todas las definiciones y conceptos posteriores derivan de los parámetros establecidos por Schumpeter.

En 1981 Gee, S. desarrolló su propia definición introduciendo importantes cambios. Según Gee, S. innovación “*es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente*”: (Gee, S: 1981). Esta definición complementa en grandes rasgos la definición anterior. A diferencia de Schumpeter que contemplaba la innovación como cambios puntuales en los diferentes procesos de la fabricación de un bien o de su comercialización, Gee entendía la innovación como un proceso cuyo nacimiento se deriva de una idea que proviene de una necesidad.

Además Gee, S. ya concebía innovación en un escenario únicamente comercial con lo que establecía una base y un objetivo para enmarcar este proceso además de no discriminar entre productos y servicios. En esta definición también aparece el término invención, que responde a la fase temprana del proceso de innovación y no contempla la industrialización

ni la comercialización.

Esta aportación es bastante completa y podría usarse hoy en día como definición de innovación. Sin embargo esta definición basa el nacimiento de la innovación en la necesidad. Shumpeter casi cincuenta años atrás, no basó su definición en la necesidad aunque sí situó su definición en un contexto comercial.

En este mismo año Pavón, J. y Goodman, R, desarrollaron otra definición de innovación. Según estos dos autores innovación *“es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”*. (Pavón, J. y Goodman.R: 1981).

Esta definición también concibe la innovación como un proceso o lo que es lo mismo un conjunto de actividades de índole comercial. Sin embargo introducen el término éxito remarcando el hecho de que no es suficiente comercializar una invención, sino además tiene que tener un grado de cumplimiento con las expectativas de los clientes en un determinado producto o servicio.

Otro punto relevante de esta definición es la acotación del término innovación en un marco espacio-temporal. La innovación tiene que tener un principio y un final y además un lugar para ello. Pero el punto más diferenciador de esta definición con respecto a las anteriores es la consideración de mejora como elemento innovador. A partir de esta definición la innovación no solo consiste en la creación de un bien o un servicio sino en la mejora del mismo.

En 1982 Nelson, R.R. definió innovación como *“un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad”* (Nelson, R.R: 1982). Nelson habla de cambios en un contexto organizacional. Aunque no se refiera a ello explícitamente esta definición hay que tener en cuenta que se encuentra enmarcada en una publicación que trata sobre cambios

económicos en el ámbito empresarial.

Su autor hace referencia a una ruptura con lo establecido, un cambio que permita crear un incremento del potencial organizacional para ofrecer productos o servicios novedosos al mercado.

Esta definición también hace uso del término imaginación, si bien es cierto que en anteriores definiciones de innovación ya se concibe “la idea” como un elemento necesario, en esta se hace hincapié en la imaginación, es decir, la creatividad y la originalidad como base para cambiar la forma de hacer las cosas.

Porter. M. definió en 1990 su visión sobre el concepto de innovación como *“el elemento clave de la competitividad. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar”*. (Porter. M. 1990). Porter introdujo el término competitividad en su definición de innovación. No se puede entender la innovación en un contexto organizacional sin un objetivo concreto. En las definiciones anteriores hemos hablado de aceptación comercial, de éxito, pero no con respecto a qué. Hasta ahora esas definiciones nos daban a entender que la meta estaba en superarse a sí mismo, no estaban enmarcadas en un contexto comercial competitivo.

Porter sin embargo, pone a la competencia como referencia directa. Hay que innovar para tomar ventaja sobre ella, ahí es donde radica el éxito. Este es el paradigma de la sociedad de consumo actual, las empresas innovan para obtener ventajas competitivas. Los clientes tienen una gran cantidad de productos y servicios donde elegir y reclaman ser sorprendidos, obtener experiencias nuevas. Para ello es necesario implementar nuevos productos, nuevos servicios o comercializarlos de una manera diferente, novedosa y original.

A partir de 1995 la innovación amplió sus ámbitos de actuación en lo que a definiciones se refiere.

Según el Libro verde de la innovación *“Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con*

*éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad” (Comisión Europea: 1996).*

Por primera vez innovación dejó de tener una connotación exclusivamente económica para convertirse en un vehículo hacia un contexto social. Según el libro verde la innovación no solo responde a necesidades económicas, también es producir, asimilar y explotar novedades para dar solución a las necesidades de las personas y de la sociedad en general.

Esta visión filantrópica de este concepto nace a raíz de la responsabilidad social corporativa y guarda, por tanto, relación con la gestión de Recursos Humanos, innovaciones en salud y seguridad en el trabajo, o en derechos humanos entre otros. Esta definición también considera el éxito como un objetivo de un proceso de explotación comercial, aportando siempre alguna novedad.

En este mismo marco social se sitúa la definición de M. Fernández Machado. Según este autor *“la innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad”* (M. Fernández Machado: 1997).

Para M. F. Machado es necesario que exista un cambio relacionado con la tecnología para que llegue a producirse innovación. Además el autor relaciona de nuevo, en una definición, innovación y competitividad. De su definición se puede extrapolar la innovación como una solución a la competitividad. Machado sin embargo incluye en esta definición un factor nuevo: la sostenibilidad. Este término completa de alguna manera la definición anterior de manera que la innovación solo abarca un contexto social y económico, la sostenibilidad hace referencia a una responsabilidad social en diferentes ámbitos como por ejemplo el medio-ambiental.

### **2.1.2 Definición de innovación publicitaria.**

En McCann Worldgroup investigan campos como la neurociencia. Se estudian las reacciones de los consumidores ante diferentes estímulos para después aplicar los resultados a la creatividad. Según esta definición este tipo de investigaciones podrían no ser considerados sostenibles, ya que plantean un dilema ético y por lo tanto podrían no representar responsabilidad social. La ética en la innovación es un tema que veremos más adelante.

En esta misma línea COM<sup>1</sup> definió en 2003 en un informe de síntesis la innovación como *“producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económico y social”*.

Pero es en 2005 donde innovación y publicidad coincidieron por primera vez en una definición, concretamente en el Manual de Oslo. El Manual de Oslo es la guía que elabora la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y sirve para la recogida e interpretación de la información sobre la actividad innovadora de las empresas. En su tercera edición (2005) se produce un cambio muy significativo en el concepto de innovación, ya que su relevancia se amplía significativamente. Hasta esa fecha, las innovaciones tecnológicas de producto y de proceso definían los dos únicos tipos de innovación considerados en la medición del fenómeno. Es a partir de esta tercera edición del Manual de Oslo, cuando se añaden dos tipos más de innovaciones al mismo nivel que la innovación tecnológica: la innovación de comercialización y la innovación organizativa.

Según OCDE (2005) la innovación puede definirse como *“la aplicación de un nuevo método de comercialización de un producto o servicio que supongan alteraciones significativas en alguno de los siguientes elementos:”*

• ***Innovación de producto:***

Es la introducción de un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado

---

<sup>1</sup> Comunicación de la comisión al consejo, al parlamento europeo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones.



respecto a sus características o modos de uso. Esto incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software, la facilidad de uso u otras características funcionales.

• ***Innovación de proceso:***

Es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado. Incluye cambios significativos en las técnicas, los equipos y/o el software.

• ***Innovación en el marketing:***

Es la implementación de un nuevo método de marketing, incluyendo cambios significativos en el diseño o el embalaje, la forma de venta del producto (franquiciado, venta directa, etc.), la promoción o el precio.

• ***Innovación organizacional:***

*Es la implementación de un nuevo modelo de organizar las prácticas empresariales que hasta entonces no se hubiese contemplado en la empresa, la organización del trabajo (delegación en la toma de decisiones, integración de funciones, etc.) o las relaciones externas (colaboraciones con terceros, outsourcing o externalización, etc.). (OCDE: 2005).*

Aunque no se nombre la palabra publicidad en una definición de innovación, si que se hace referencia directa a ella. La publicidad es un elemento de la promoción, entendida como las diferentes técnicas de comunicar a tu público objetivo las características de un determinado producto. El diseño es una de esas técnicas perteneciente a la publicidad, así como el embalaje.

Por lo tanto la primera vez en que se tuvo en cuenta la promoción, el diseño, el envasado o el posicionamiento como elemento necesario para poder hablar de innovación se relacionó por primera innovación y publicidad vez en una misma definición.

### ***2.1.3 Elementos que suponen la existencia de innovación.***

Existen muchas y muy diversas definiciones acerca de lo que significa la innovación, desde

nuestro punto de vista algunas se han quedado desfasadas en el tiempo. Otras completan las anteriores o señalan diferentes matices pero haciendo un compendio de todas, y teniendo en cuenta la coyuntura actual se puede afirmar que para que se llegue a dar innovación tiene que haber por lo menos:

- Un componente de **novedad**.
- Un componente de **valor**.
- Un componente de **mercado**.

Bajo estas premisas, y según los conocimientos adquiridos a lo largo de esta investigación, considero que la definición que más se aproxima al concepto de innovación es la estipulada por Pavón. J y Goodman.R. en 1981. La innovación *“es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”*. (Pavón. J y Goodman. R.: 1981).

Esta definición no solo reúne un componente de novedad, de valor y de mercado sino que además habla de éxito y de ideas, y por lo tanto de creatividad; un elemento muy importante que encontraremos en varias ocasiones a lo largo de este proyecto. Pavón y Goodman crearon en 1981 una definición menos completa que la del Manual de Oslo en 2005, donde la innovación abarca más disciplinas, sin embargo, el Manual de Oslo habla de alteraciones significativas y considero, que el término éxito parece un término más adecuado a la hora de hablar del componente valor.

## 2.2 Innovación en publicidad.

Aunque innovación y publicidad coincidieron implícitamente en una definición por primera vez en 2005 la innovación considerada como un proceso en el que es necesaria la presencia de componentes de valor, novedad y mercado no es algo tan reciente como dicta su definición. Publicidad e innovación siempre han guardado cierta relación; de hecho la

publicidad podría estar considerada como una innovación en sí misma pues nació para dar respuesta a una serie de necesidades comerciales.

Hace más de 2500 años, caravanas de mercaderes babilónicos se valían por ejemplo de hombres de voz potente y clara pronunciación para anunciar sus productos. Los griegos, por su parte, contaban con pregoneros que anunciaban la llegada de los barcos con cargamento de vino, especias y metales.

Pero cada vez había más barcos, más comerciantes y más pregoneros. Incluso en la antigua Babilonia era necesario innovar. Se antojaba necesario diferenciarse de alguna manera de la competencia y a falta de una variedad de canales de comunicación se empezó a hacer uso de la creatividad. Algunos comerciantes empezaron a contratar músicos que acompañaban a sus pregoneros a publicitar sus productos por la ciudad. Gracias a la música captaban más la atención de los ciudadanos con lo que conseguían más impactos aumentando directamente sus ventas.

Se valieron de otro campo, como el de la música, para reforzar el mensaje y aumentaron las ventas significativamente.

Utilizaron el uso de una disciplina para innovar en otra. En el libro *El efecto Medici* de Frans Johansson se habla de un lugar en el cerebro donde culturas, ámbitos y disciplinas confluyen en un punto único. Conectan y permiten que los conceptos establecidos topen y se combinen, formando finalmente un número de ideas nuevas y rompedoras. Este lugar del cerebro donde se encuentran diferentes campos es lo que F. Johansson denomina intersección. Y a la explosión de innovaciones notables que se encuentra allí lo denomina “*El efecto Medici*”.

Para entender mejor esta definición es conveniente remontarse a la Italia de finales del s. XV, concretamente a Florencia. Los Medici eran una familia de banqueros que financiaron a los creadores de una amplia gama de disciplinas. Gracias a esta familia y a otras como ella

se consiguió reunir en una misma ciudad a escultores, científicos, poetas, filósofos, financieros, pintores, arquitectos, etc. Convergieron en la misma ciudad aprendiendo unos de otros eliminando las barreras entre sus disciplinas y culturas. Juntos crearon un mundo nuevo, un mundo que se llamó Renacimiento. Florencia se convirtió en el epicentro de la creatividad y en un referente en innovación.

Según F. Johansson: *“cualquier persona es capaz de crear un efecto Medici.”* (F. Johansson: 2005) Cuando nos adentramos en una intersección de campos, disciplinas o culturas, podemos combinar los conceptos existentes y crear un gran número de ideas nuevas y aprovecharnos de ella como individuos, equipos u organizaciones.

Mick Pearce es un magnífico ejemplo de cómo la intersección deriva en innovación. Este arquitecto nacido en Zimbabwe, fue elegido por un conglomerado de empresas para construir un edificio estético y a la vez funcional. Se le pidió un diseño con el que no hiciese falta la instalación de una planta de aire acondicionado, el mismo edificio debía asumir esa función y refrigerarse por sí solo.

Mick Pearce logró superar este reto en un país donde las temperaturas oscilan entre 37 grados por el día y 40 bajo cero por la noche.

### **Aportaciones de M. Pearce.**

¿Cómo lo hizo? Pearce, amante de la ecología, observó que las termitas mantenían sus montículos a una temperatura interna de 30 grados constantes. Esto era posible gracias a un ingenioso sistema de ventilación por el que las termitas dirigían el aire caliente desde la base del montículo hasta las partes más profundas donde el barro es frío y húmedo y redirigen ese aire hasta la cima.

Pearce combinó la arquitectura con su pasión por los ecosistemas naturales. Estas dos disciplinas se entremezclaron para crear Eastgate, un edificio innovador que mantiene una temperatura constante entre 22 y 25 grados. Este edificio utiliza menos del 10 por ciento de

la energía que consumen otros edificios del mismo tamaño. De hecho Old Mutual, la empresa a la que pertenece el edificio logró un ahorro de 3.7 millones de dólares al no tener que instalar un sistema de aire acondicionado. Mick Pearce es considerado un innovador por crear un edificio que copia los procesos de la naturaleza.

Esto es precisamente lo que sucede hoy en día en el departamento de innovación de McCann Worldgroup España. Estudian otras disciplinas ajenas a la publicidad para aplicar después las novedades a su creatividad y convertirlas en innovación. De esto hablaremos más adelante.

Pero un dato importante a tener en cuenta es que esta asociación de ideas en relación a distintas disciplinas es posible que se pueda llevar a cabo por personas que no sean expertas como M. Pearce.

A menudo los expertos en una determinada materia son menos susceptibles de llegar a una intersección. Esto es debido a que la creatividad y la educación se encuentran muchas veces enfrentadas. La educación crea sistemas, modelos de pensamiento ya establecidos, sin embargo cuando no se trata de un experto la curiosidad te lleva a preguntarte porque son las cosas como son, te lleva a romper esas barreras asociativas, aunque esto no significa que la educación no sea fundamental para desarrollar innovación, pues los conocimientos en un determinado campo son esenciales para llegar ese punto fundamental.

Las barreras asociativas son los muros que hay que atravesar para poder llegar a relacionar un elemento de una disciplina y aplicarlo en otra. Se trata de cambiar la forma de pensar, desaprender, llevar a la mente por caminos poco frecuentes. Una de las formas más efectivas para lograr romper las barreras asociativas es las suposiciones inversas.

### **Aportaciones de William Diffie y Martin Hellman.**

A lo largo del tiempo se han utilizado códigos y cifrados regidos por una “ley” básica: para

que una parte pueda cifrar un mensaje y otra descifrarlo, ambas partes deben tener la misma clave de código. Si William Diffie y Martin Hellman no hubiesen invertido la parte más básica de este cifrado el comercio a través de internet jamás hubiese existido así como las muchas innovaciones relacionadas directa e indirectamente con este medio de comunicación.

W. Diffie y M. Hellman demostraron que las dos partes no necesitaban la misma clave para cifrar y descifrar un mensaje, y lo hicieron encontrando la intersección entre dos campos distintos: el cifrado y las matemáticas.

Este acontecimiento es de gran relevancia ya que con la llegada de internet, todos los agentes que intervienen en la publicidad sufren grandes cambios. Con esta innovación el consumidor se convierte en un usuario activo. Por primera vez selecciona su propio contenido, se vuelve más difícil de encontrar, es por eso que las marcas han de innovar en comunicación y conseguir que el consumidor se acerque a la marca y no al revés.

### ***2.2.1. Innovación en publicidad en la era digital.***

#### **2.2.1.1. Publicidad online.**

La creación de Internet originó una gran oportunidad; la interactividad. La posibilidad de una comunicación bidireccional entre los usuarios y las marcas; el cambio de una comunicación masiva y pasiva hacia una comunicación personalizada e interactiva, que ha propiciado la necesidad de llevar a cabo un cambio de modelo en el paradigma publicitario. (Corredor Lanas, P.: 2012).

La participación que permite Internet a los usuarios ha convertido la red en un espacio social. La capacidad de interacción que ha ido propiciando este medio ha hecho que aparte de los foros, el correo electrónico y los chats hayan ido apareciendo los blogs y las redes sociales. Estos servicios enfocados a la participación social han convertido la comunicación bidireccional en una realidad donde la relación entre marca y usuario ha permitido en

última instancia la construcción de relaciones y la creación de experiencias, con resultados medibles en tiempo real.

Un dato revelador sobre la importancia de Internet en relación a la publicidad es el cambio que realizó Infoadex, empresa que se encarga de la medición de la inversión publicitaria en España, promocionando a Internet desde el apartado de medios no convencionales, hasta el de medios convencionales en 2001 (Infoadex 2009). Internet ha pasado de ser un nuevo canal de comunicación a convertirse, en muchas ocasiones, en el medio más importante en planificación estratégica publicitaria.

Si analizamos las páginas web más visitadas de Internet la gran mayoría son espacios sociales, plataformas donde se ha otorgado el poder al usuario, que es libre para generar contenido y compartirlo a través de perfiles públicos o privados. La interactividad, la viralidad y la influencia que pueden ejercer las marcas a través de Internet, además de la capacidad de segmentación que ofrecen ha despertado el interés de las empresas anunciantes.

En este sentido las redes sociales se erigen como potentes líderes de opinión, con consecuencias sobre la reputación y la popularidad de las marcas y sus productos. Según el estudio *The Cocktail Analysis* el 86% de los usuarios de Facebook afirman haber interactuado con alguna marca y el 61% dice recordar la marca con la que han interactuado. (*The Cocktail Analysis*: 2011) Por este motivo, las redes sociales suponen un canal de comunicación de vital importancia para las marcas.

Un buen ejemplo de comunicación a través de las redes sociales es la campaña de comunicación “*Obama for America*” que llevó al actual presidente de Estados Unidos hasta la Casa Blanca.



Fig. 1: Campaña Obama 2008. Yes we can. Fuente: Blogginzanith, 2013

La revista *Advertising Age* eligió a Obama como *Marketer of the year* (anunciante del año), aún cuando el presidente de Estados Unidos no constituye una marca en sí.

Este galardón le fue otorgado gracias, según los mayores inversores en publicidad de este país, a la capacidad para construir su propia marca y su buen uso de las redes sociales. El entonces senador demócrata, se impuso en el certamen a marcas tan prestigiosas como Nike y Apple.

Otro galardón al respecto de esta campaña fue otorgado por el Festival Internacional de Cannes, el certamen publicitario más prestigioso a nivel mundial. La campaña *Obama for America* fue se ha alzado con los máximos galardones (grandes premios Titanio e Integración 2009). En declaraciones recogidas por el semanario de *marketing* y publicidad *Anuncios*, David Droga, presidente del jurado del Festival, calificaba la carrera de Obama hacia la Casa Blanca como una «campaña histórica» y explicaba que la decisión de los miembros del jurado a la hora de premiar este trabajo de forma tan significativa había estado motivada por la idea de partida, su aproximación a los nuevos medios y el manejo de herramientas de comunicación inéditas en el marketing político, consiguiendo la



implicación y la participación de ciudadanos de todo el país. En su balance final, Droga se mostraba rotundo: «Es histórico cómo ha conectado con la gente» (Anuncios.com: 2009).

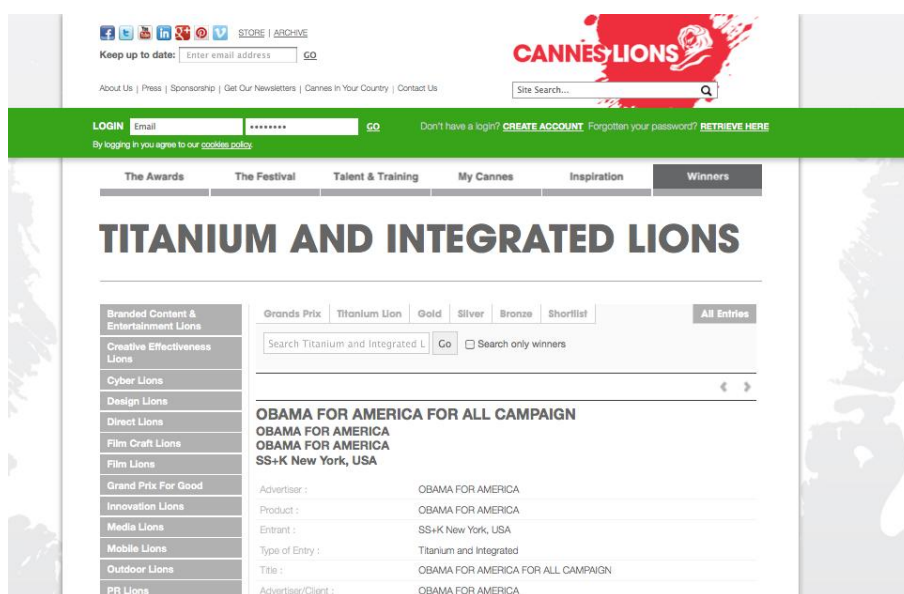


Fig. 2: Premio Titanium Cannes Lions. Fuente: canneslions.com

La campaña de Obama consiguió una perfecta **integración** de los medios convencionales y las redes sociales. En una entrevista al diario El País Rahf Harfoush , asesora de medios digitales durante la campaña hacia la presidencia, develó que la **hipersegmentación** fue el aspecto clave de la campaña. “La gente se guía por las opiniones de su entorno más cercano, de un familiar, de un amigo, de un vecino, mucho antes que de un experto o de alguien que sale por televisión. En realidad, con Internet y las redes sociales estamos volviendo al boca a boca” (Harfoush. R. 2010).

Lo más reseñable de esta campaña es que Obama ejemplificó de una manera muy acertada, una nueva forma de hacer publicidad; **la publicidad integrada**, campañas que integran los medios tradicionales con las nuevas posibilidades que ofrecen las redes digitales y es que Internet ha provocado no solo un cambio respecto a su propio medio, también ha influido notablemente en otro tipo de medios.

### 2.2.1.2. Integración en publicidad.

En el panorama audiovisual la publicidad ha sabido adaptarse a los distintos formatos y canales que han ido apareciendo. Desde las décadas de 1980 y 1990 la publicidad a sabido aceptar el cambio de un entorno de pocos canales de enorme audiencia a una gran cantidad de señales abiertas y de pago.

Por otro lado la aparición de la TDT (Televisión Digital Terrestre) ha puesto a disposición del consumidor una gran oferta de canales temáticos y de formatos cada vez más especializados. Estos cambios en el panorama audiovisual han provocado complejas planificaciones de medios donde los viejos y nuevos medios se combinan para dar paso a una nueva era en la publicidad.

Según Castells *“Internet ha conseguido en sus desarrollos convertirse en una auténtica Red de redes, integrando al panorama audiovisual y a la propia televisión en su macrooferta de información, pero favoreciendo la eclosión de usos y hábitos de consumo cada vez más activos”* (Castells. M: 2005).

Así, todos los medios tradicionales han ido aprovechando todas las posibilidades que ofrece este nuevo entorno digital para crear canales y donde poder ofrecer a los consumidores vías de respuesta e interacción. Por ejemplo, en cuanto a televisión se refiere, los usuarios pueden comentar una determinada noticia en un chat perteneciente a la página web del canal que la emita. Incluso desde un soporte de comunicación como un dispositivo móvil puedes acceder a Internet, y de ahí a la televisión, radio, prensa, etc. La multiplicidad de los canales de comunicación es una realidad, y su integración además permite grandes oportunidades en cuanto a creatividad publicitaria se refiere.

Un ejemplo al respecto es una brillante campaña de Tiempo BBDO para MTV. Esta agencia lanzó en secreto dos campañas simultáneas y contrapuestas. Por un lado publicó en medios convencionales la Campaña *Despierta tu lado MTV*, mientras que en Internet se lanzó la contracampaña *No Mires MTV* (Acens: 2006), que atacaba directamente la idea y el estilo de MTV a través del famoso anuncio-videoclip *Amo a Laura*. Para cuando la conexión entre ambas campañas quedó al descubierto más de medio millón de usuarios ya

se habían descargado el videoclip, que pronto se difundió por otros medios más convencionales.



Fig. 3: Campaña Saca tu lado MTV. Fuente: Acens.com

Esta campaña tuvo un gran éxito y fue en cierta medida la precursora en cuanto a integración se refiere. A partir de esta campaña muchas otras agencias han optado en esta era digital por adentrarse en la senda de la integración.

Sin embargo, la era digital es tan solo el final de un proceso de innovaciones que han venido ocurriendo a largo del tiempo. Es imprescindible en este punto retomar las innovaciones en torno a la figura del consumidor; eje de la comunicación en la era digital.

### 2.2.1.3 Innovaciones en torno al consumidor.

Hagamos un breve repaso de innovación a lo largo del tiempo en este sentido:

La comunicación y la creatividad han ido adaptándose a lo largo del tiempo en función al tipo de comunicación. En la década de 1950 las industrias y sus marcas basaban su comunicación en el respeto que habían conseguido entre sus anunciantes. Por entonces, no había saturación en los medios y el consumidor no solo aceptaba la publicidad de buen gusto, sino que además sentía cierta consideración por ella.

En esta época el fabricante era tan importante o más que la marca, si una empresa respetada lanzaba una nueva marca el consumidor la aceptaba directamente. El fabricante actuaba como garantía de calidad; el poder estaba en manos de los fabricantes.

Hace veinte años cobraron especial importancia las marcas y la industria que había detrás ya no era tan importante, el consumidor se relacionaba directamente con la marca y lejos de la exigencia actual, se conformaba con las ventajas ofrecidas por el producto, no necesitaba experiencias pero sí empezaba a pedir más. En un mercado globalizado la competencia ya era un factor importante, los consumidores tenían muchos productos donde escoger. Ya se daba por sentado que los productos eran de calidad, el consumidor empezaba a tomar protagonismo y a exigir más y las marcas empezaron a innovar en comunicación. Poco a poco los argumentos racionales fueron menguando para dejar paso a una publicidad más emocional.

Las marcas que no cambiaron su comunicación, fueron sustituidas poco a poco por marcas blancas. El consumidor obró de una manera también racional *“si me propones un lenguaje racional actúo de forma racional y me llevo el mismo producto pero más barato”* (García: 2008). Cesar García, director creativo de M&C Saatchi llevó a cabo un experimento para demostrar la fuerza de la publicidad emocional frente a la racional. En dos vasos vacíos vertió dos productos distintos, en el primero sirvió Coca-Cola y en el segundo leche, concretamente de la marca Puleva. Ambos delante de los participantes en el experimento, sin ocultar ni la marca ni el envase y luego les realizó una simple pregunta: *¿qué es esto?* *“El 100% de los participantes contestó un vaso de leche, y con respecto al otro vaso el 100% contestó: un vaso de Coca-Cola”* (García: 2008). Esa es la diferencia entre publicidad racional y emocional concluyó García.

Las marcas de leche siempre han basado su comunicación en lo que hay dentro del envase, la leche, y eso es lo que ha aprendido el consumidor. Lo importante es la leche. Mientras, Coca-Cola ha logrado una comunicación más allá de los atributos de su propia marca, no ha hablado sobre la Coca-Cola como producto sino como marca estableciendo una relación con sus consumidores. Apenas cuenta con competencia, las marcas blancas no consiguen competir contra ella porque sus consumidores se identifican con la marca.

Actualmente con la llegada de internet, el consumidor no está cautivo como lo estaba en los medios tradicionales de comunicación, ahora toda la comunicación de las marcas gira en torno a él. El consumidor manda, él decide que, como, cuando y donde consumir, eso no quiere decir que no siga expuesto a los medios convencionales solo que ahora él tiene el poder y ya no quiere publicidad invasiva, huye de las marcas que le impiden disfrutar y sin embargo se acercan a las marcas que le permiten eso mismo, vivir experiencias.

El tiempo libre es prácticamente el mismo que en sociedades pasadas. Sin embargo hoy en día la oferta de ocio es enorme. Se acumulan las actividades que queremos realizar, Las marcas no solo compiten con marcas del mismo sector sino que además lo hacen con muchas otras de otros sectores. No hay casi tiempo para realizar todas las actividades que queremos llevar a cabo y mucho menos para ver publicidad.

Por esta misma razón la publicidad está cambiando su estrategia, las marcas son conscientes de que ya no es suficiente con establecer una relación superficial con tu público objetivo, hay que ofrecer algo más, hay que gestionar experiencias.

Un claro ejemplo de reducción de número de impactos en favor de la calidad de los mismos se produce en el concierto benéfico *Live Aid* que aconteció en 1985, este concierto lanzó un mensaje al mundo, un mensaje recibido por mil millones de personas en un solo impacto.

Este concierto supuso una antesala como experiencia de cara al consumidor. Nuevamente usando dos disciplinas como la música y la publicidad para innovar en comunicación.

En esta nueva era de la publicidad las experiencias son el canal más atractivo para los consumidores, pero eso no significa que haya que crear contenidos con el único fin de entretener al consumidor. Según García. C *“Las experiencias han de reflejar los atributos de la marca, todas las marcas tiene un patrimonio que las hace únicas y diferentes. La idea es moverse y desarrollarse en el territorio de la marca, vivirla de una forma entretenida. Si se crean contenidos que no guardan relación con la marca se recordará el contenido y no la marca”* (García: 2008).

Un ejemplo importante para ilustrar este aspecto es Disneylandia. A pesar de que es en la época de la nueva publicidad donde prima el consumidor y las experiencias que se generen entorno a él hubo una marca visionaria que comprendió que si su patrimonio era la magia, magia era lo que tendría que ofrecer a su consumidores, pero no ver la magia, sino vivirla. Este visionario fue Walt Disney; creador de la marca Disney y de Disneylandia, un parque de atracciones que abrió sus puertas en 1955 en Estados Unidos para ofrecer entretenimiento con una buena dosis de magia. Walt Disney creó un entorno de película, con personajes de película. De esta manera conectó con los consumidores, que creían por un momento estar viviendo dentro del mundo ficticio de Disney. Walt Disney consiguió ya en los años cincuenta que los consumidores acudiesen a la marca y además consiguió conectar de una manera extraordinaria con ellos. Esta marca hoy en día no solo es una lovemark<sup>2</sup> sino que además ha sido una de las marcas más innovadoras de la historia.

En Conclusión, vivimos en una era donde la tecnología permite desarrollos importantes en los medios y los canales de comunicación. Esto deriva en una amplia oferta para el consumidor que ha pasado de adoptar una actitud pasiva a elegir su propio contenido y programación. El consumidor se ha vuelto más disperso, más difícil de encontrar, esto es debido a que tiene mucho contenido donde elegir. Las marcas ya no solo compiten solo contra marcas de su competencia. Compiten contra todas las marcas que están ocupando el poco tiempo libre de los consumidores. Esto representa un reto para la publicidad que en

---

<sup>2</sup> Lovemark: Anglicismo que hace referencia al concepto por Kevin Roberts que define la posición de una marca dentro de una cultura. La empresa atrae al consumidor a través de los sentidos y logra mantener una relación leal y estable gracias a que es capaz de introducir emoción en la forma de relacionarse. Fuente: Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo.

una marco tremendamente competitivo, lucha por ofrecer nuevas experiencias que sorprendan al consumidor. Las marcas han comprendido la situación y ya han empezado a innovar al respecto. Sin embargo, en cuanto a agencias de publicidad, que al fin y al cabo son quienes se encargan de promocionar las marcas, solo una agencia en España ha actuado ante tal situación y ha desarrollado un departamento de innovación integrado en la agencia. Se trata de McCann Worldgroup España.

### 3. DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN DE MCCANN WORLDGROUP ESPAÑA.

En este capítulo analizaremos en profundidad cómo funciona el Departamento de Innovación de McCann Worldgroup España. Nos hemos basado en una investigación cualitativa estructurada fundamentalmente mediante entrevistas en profundidad a sus componentes, con el fin de averiguar todo lo necesario acerca de este departamento.

Se analizan cuántos y quiénes son sus integrantes, cuáles son sus perfiles y la estructura del organigrama. Veremos sus funciones, sus herramientas, su importancia dentro de la agencia, sus objetivos y su comunicación con el resto de departamentos.

La intención es refrendar la creencia de que es necesaria la existencia de un Departamento de Innovación para que las agencias crezcan. Esto no significa que tenga que ser tan grande como el de McCann Worldgroup, pero es necesario que haya al menos un encargado inmerso en la búsqueda de novedades aplicables a la comunicación para propiciar una visión más global de los componentes de la agencia.

A través de este estudio pretendo esclarecer si el modelo de McCann Worldgroup España funciona, y si es así, establecer unas premisas que puedan dar servicio a las agencias interesadas en abrir un departamento de innovación.

### 3.1 ¿Qué es innovador para McCann WorldGroup España?

Antes de estudiar en profundidad el funcionamiento de este departamento conviene saber qué se considera innovación en McCann Worldgroup España. Es importante conocer en qué ocasiones se deriva un briefing<sup>3</sup> a este departamento. El área de actuación de este departamento comprende las siguientes disciplinas:

**Neurociencia:** La neurociencia es la disciplina más importante de este departamento. Se basa en la aplicación de técnicas neurocientíficas en el ámbito del marketing para conocer el efecto que tienen los estímulos comunicacionales en el proceso de toma de decisiones del consumidor. Dada la importancia de esta disciplina explicaremos este apartado en exclusiva en el capítulo 5.

**Engagements Points:** Los engagements points son los puntos de contacto que se pueden generar con el consumidor, relaciones entre marca y cliente que trascienden a lo puramente comercial. Genralmente se consiguen a través de la oferta de experiencias. El departamento de innovación de McCann Worldgroup España está presente en todos los procesos que guarden relación en este sentido.

**Contents:** La nueva publicidad solicita algo más que productos y servicios. En este nuevo paradigma comunicacional la marcas están desarrollando contenidos vinculados a la marca y reflejando sus valores en ellos. Este tipo de innovación comunicacional es un tema recurrente dentro del departamento de innovación.

**Stakeholders:** los stakeholders son todos los agentes que intervienen, directa o indirectamente, en el desarrollo de una agencia de publicidad y por lo tanto pueden afectar de alguna manera a la misma. Este departamento da cobertura a todos los servicios que necesiten estos agentes en materia de innovación.

**Metrics:** Lás métricas hacen referencia a los resultados obtenidos en diferentes modelos y sistemas de medición. Son básicamente informes que resulten interesantes

---

<sup>3</sup> El briefing publicitario es un documento, simplificado en lo más posible, que sirve como punto de partida y referencia, para iniciar el proceso creativo de una campaña de publicidad, porque en él se resume la información necesaria, para fijar las estrategias que permitirán conseguir un objetivo de publicidad planteado.



en cuanto a publicidad se refiere y que el departamento de innovación estudia para poder apoyar en algún momento la creatividad de una campaña. Por otra parte el departamento de innovación también genera informes propios de medición.

Estas disciplinas suponen un modelo de actuación del área del departamento. En ningún momento suponen una restricción para trabajar en otras disciplinas que el departamento de cuentas o el mismo departamento de innovación considere que puedan ser de su competencia.

### **3.2 Origen e importancia del departamento de innovación.**

El antiguo presidente de McCann Worldgroup, Nick Brien definió tres pilares básicos entorno a los que tenía que girar el grupo. El primero de ellos es la creatividad. Lógico al tratarse de una agencia de publicidad. El segundo pilar es la “*performance*”<sup>4</sup>; es decir, la medición de resultados de las diferentes acciones de marketing enfocadas al crecimiento del negocio. Y el tercero sobre el que gira el grupo es la innovación.

En McCann Worldgroup llegaron a la conclusión de que la innovación era el motor del cambio. La generación constante de nuevas ideas es lo que sin duda permite mejorar el negocio de sus clientes. Por eso, no dudaron en apostar por la innovación y crear para ello una central de innovación en McCann Worldgroup España.

#### **3.2.1 El cuándo y el cómo del departamento.**

McCann Innovation Centre nació hace 6 años para dar solución a la volatilidad relacionada con este sector. El mundo publicitario es un mundo en constante cambio, las marcas no solo han de adaptarse a estos cambios, sino que también tienen que anticiparse e incluso crearlos.

---

<sup>4</sup> El Performance es la práctica de marketing orientada a generar un comportamiento en los consumidores, una respuesta inmediata. La respuesta puede manifestarse en cualquier forma conocida: un clic, una venta, un reenvío, un "like", un aplauso, etc.  
Fuente: [http://www.uchceu.es/vida\\_universitaria/observatorio/DiccionarioBelow/palabra.aspx?palabra=352](http://www.uchceu.es/vida_universitaria/observatorio/DiccionarioBelow/palabra.aspx?palabra=352)

El trabajo desarrollado por los miembros de la agencia que se encargan de la creatividad está enfocado exclusivamente a la comunicación. Ellos apenas tienen tiempo libre y no se plantean investigar por su cuenta nuevos avances tecnológicos que puedan ser aplicables a los formatos publicitarios, lo que hacen es partir de lo que conocen e intentan crear nueva comunicación en los distintos formatos existentes.

Según Milagros Benito, directora de comunicación integral de McCann Worldgroup España, *“la innovación en una compañía es difícil que ocurra de manera natural. El día a día del trabajo te lleva a hacer las cosas siempre de una manera tradicional, establecer rutinas”* (Benito.M : 2013). Según su punto de vista es necesario forzar externamente una nueva manera de pensar más abierta, menos enfocada a la comunicación para poder proyectar ideas más generales. El departamento de innovación de McCann Worldgroup España recoge información sobre innovación en general, no solo ligada a la comunicación y la distribuye entre los empleados para potenciar ideas de negocio, creaciones de productos que puedan dar una ventaja competitiva al cliente más allá de la originalidad en la comunicación.

### **3.2.2. El porqué del departamento de innovación.**

Basándome en las entrevistas realizadas a tres miembros del departamento de innovación de McCann World group España, las funciones de este departamento en el paradigma organizacional de una empresa suponen un añadido de valor que favorece el desarrollo y el crecimiento de la misma. Así lo afirman tres de sus miembros que otorgaron la máxima puntuación a la importancia de su departamento en relación a la agencia.

Para Javier Pascual, director de McCann Innovation Center es imprescindible la existencia de un departamento de innovación dentro de una agencia de publicidad. *“Los que pueden indicarte cómo estar a la última es la gente que puede dedicar su tiempo a saber qué es pionero y qué no. En este caso somos nosotros, por lo cual podemos contagiar y transmitir al resto de gente o inspirarles para que piensen de forma diferente. Si a ti se te ocurre hacer algo para una marca pero no sabes si puede hacerse nosotros te decimos si es posible y si no lo es te ofrecemos nuevos caminos para que salga adelante.”*

(Pascual: 2013).

Y esta investigación revierte en los procesos y en los resultados de la actividad de cada uno de los departamentos de McCann Worldgroup España. Porque no podemos olvidar que hay algo esencial en este concepto de innovación. Se trata de” (...) *unir las dos T’s: talento y tecnología, y eso da pie a que casi todo lo que piensas y todas las ideas que se te ocurran se pueden hacer*” (Pascual: 2013).

Un ejemplo en este sentido es Smart Sun. una pulsera que te avisa de la peligrosidad del sol, de cuando tendrías que volver a aplicarte la crema solar, o de si ya has sobrepasado el límite tiempo de exposición recomendado. La tecnología que se utiliza en este producto son tintas termosensibles que hace que al aumentar o al disminuir la temperatura el color de la pulsera cambie. Esta tecnología ya existía desde hace tiempo. Sin embargo con la aparición del talento se ha creado un producto al respecto que además ofrece un gran servicio al consumidor y otorga un gran valor a la marca que la comercialice.

El departamento de innovación de McCann tiene otra razón de ser importante. No mantiene exclusivamente una comunicación interna, también funciona como una consultora de innovación. Asesora a empresas sobre sus necesidades de innovación y les cobra un “*fee*” por ello. Esta función le permite a McCann Worldgroup amortizar la inversión en innovación con lo cual además de las ventajas intrínsecas de la innovación también reporta ventajas económicas.

Esta función consultora de McCann funciona como una puerta hacia las marcas. Así lo refleja Pascual, al comparar las funciones del departamento como una puerta abierta hacia la expansión del negocio. “*El departamento de innovación te ayuda mucho a vender ideas, funciona como un caballo de Troya. Ahora todos los clientes quieren oír hablar de innovación, les dices que les vas a presentar una campaña de lo que sea, y en general rebuyen. Sin embargo, cuando les propones hacer una presentación sobre innovación, sobre últimas tendencias rápidamente te abren la puerta. Entonces primero*

---

<sup>5</sup> Es una cuota estandarizada que cobra la agencia por sus servicios, (honorarios). Fuente: <http://www.rrppnet.com.ar/agenciadepublicidad1.htm>

*les contamos las últimas novedades en innovación que pueden guardar relación con sus productos y a continuación les realizamos algunas propuestas comerciales al respecto. De esta manera es mucho más fácil que te aprueben una campaña que al principio no querían escuchar”.* (Pascual: 2013).

### **3.3. Estructura y organigrama.**

El organigrama del departamento de Innovación de McCann Worldgroup España está compuesto por seis integrantes, aunque es cierto que según el proyecto se pueden ir sumando personal de otros departamentos. El McCann Innovation Center<sup>6</sup> es el encargado de liderar un cambio de mentalidad en la agencia, son expertos en la búsqueda de innovaciones, su función es seleccionar aquellas que puedan tener algún posible uso comercial y después difundir su existencia a otros departamentos que sean capaces de desarrollar ideas al respecto. Estas y otras funciones se distribuyen de la siguiente manera: (ver fig.4).

A la cabeza de este departamento se encuentra la vicepresidenta de innovación. Aunque reciba el cargo de vicepresidente esta persona ejerce de presidente en funciones ya que no existe un presidente del departamento de innovación como tal, únicamente el presidente de la compañía Félix Vicente que no cumple ninguna función dentro de este departamento.

Como veremos más adelante en profundidad, el Departamento de Innovación se divide en dos funciones; internas y externas. La diferencia principal entre ambas es que unas dan servicio directo al cliente y las otras dan un servicio formativo a los empleados de la agencia. La vicepresidenta de innovación es quien lidera los proyectos en ambos casos.

---

<sup>6</sup> Nombre del departamento de innovación

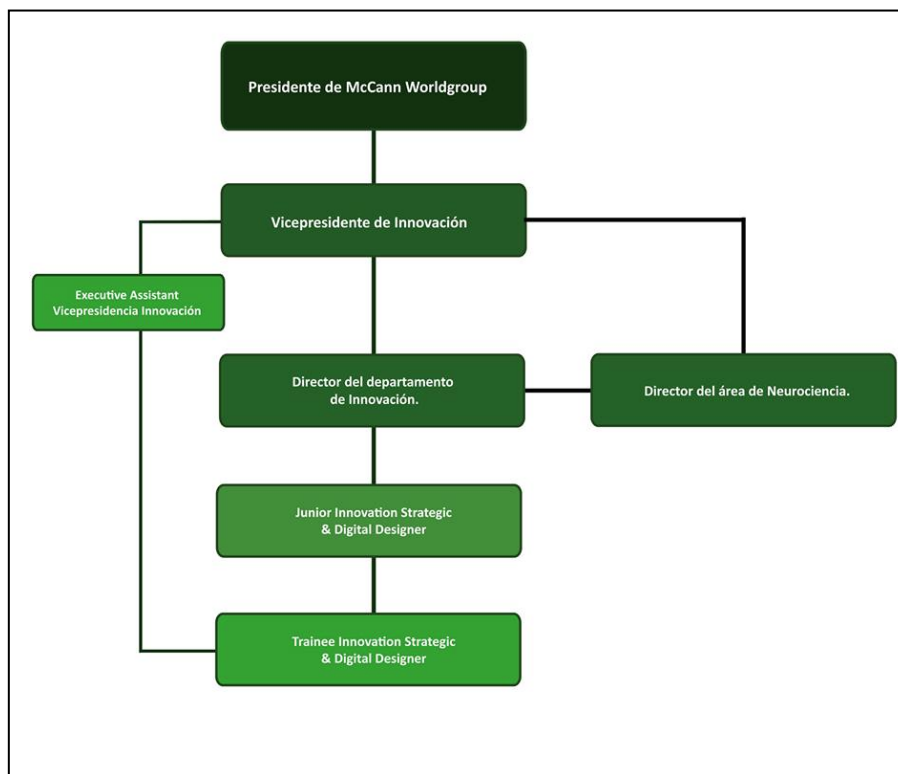


Fig. 4. Organigrama de cargos del departamento de innovación. Fuente: elaboración propia.

Todos los proyectos empiezan en la figura del vicepresidente que dependiendo del tipo de proyecto establece un equipo de trabajo determinado. Esta persona debe conocer en profundidad las labores de todos los departamentos además de las diferentes empresas que pertenecen al grupo McCann Wordgroup.

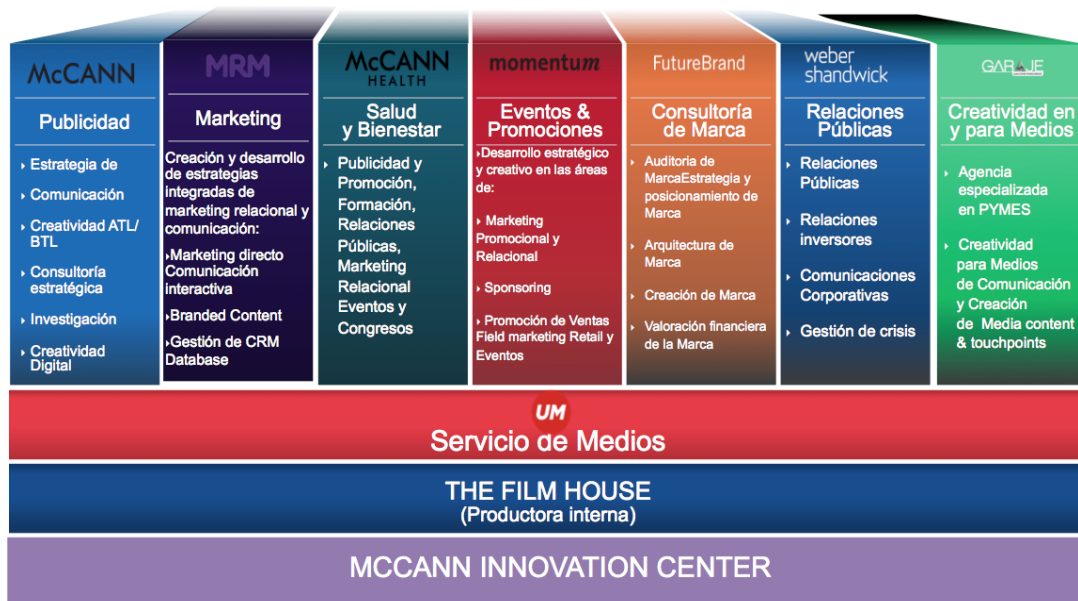


Fig 5: Relación entre empresas del grupo McCann. Fuente: documento interno McCann Worldgroup España.

Estas empresas pueden aportar diferentes servicios al McCann Innovation Center y a sus diferentes proyectos, pero es el vicepresidente quien se encarga de decidir su grado de implicación. Si dado el caso, ninguna de estas empresas es capaz de ofrecer el servicio demandado el mismo vicepresidente del departamento se encargará de localizar externamente a las personas que puedan llevar a cabo esa tarea concreta.

Una vez establecido el equipo de trabajo el vicepresidente elige la estrategia a seguir junto al director del departamento de innovación, encargándose también de la supervisión y dirección durante todo el proyecto.

Una vez establecido el equipo de trabajo el vicepresidente elige la estrategia a seguir junto al director del departamento de innovación, encargándose también de la supervisión y dirección durante todo el proyecto.

Esta misma persona también se ocupa de la captación de clientes. A través de reuniones se presentan nuevos desarrollos innovadores a empresas que por su actividad tienen un potencial contractual con McCann Worldgroup España y su Departamento de Innovación. Otra de las funciones que ocupan este cargo es la liderar la unidad de Neurociencia que está integrada dentro del departamento de innovación. En este sentido el vicepresidente también se encarga de dar conferencias explicando algunas de las importantes aportaciones de este departamento a la innovación, sobre todo en lo referente a Neurociencia. Esta es otra vía para conseguir nuevos clientes y colaboraciones.

El vicepresidente no solo es el líder del departamento, esta persona ha de ser un referente en el sector de la innovación, una especie de visionario, salvando las distancias, al estilo de Steve Jobs. El departamento de innovación requiere de un líder resolutivo que sepa gestionar grandes equipos de trabajo, una persona experta en innovación y que tenga un gran conocimiento interno de McCann Worldgroup España y de todos sus departamentos y empresas adjuntas, así como de los integrantes de los mismos. Este es el cargo más importante del departamento y dadas sus funciones también el más imprescindible. No se entiende un departamento de innovación sin la figura de su vicepresidente.

Este cargo lo ostenta actualmente Mónica Deza (vicepresidenta del departamento de innovación de McCann Worldgroup España). Deza también es presidenta de AINACE (la Asociación Iberoamericana de Neurociencia aplicada a la Comunicación y la Economía). Recientemente fue elegida *chairman*<sup>7</sup> para España de la Neuromarketing Science and Business Association (NMSBA). Su formación en este sentido es fundamental para este departamento. La Neurociencia es la disciplina más importante dentro del departamento de innovación. No en vano, McCann Worldgroup España tiene la unidad de Neurociencia más experta de Europa y a su cargo a una de las mayores expertas en la materia. En este sentido Deza ha sido nombrada una de las 100 mujeres más influyentes de España en 2011 en la categoría Directivas y fue galardonada con el premio Directivo Plus 2008 en la categoría Gran Empresa.

---

<sup>7</sup> Anglicismo que hace referencia al término presidente.

Como ya he señalado anteriormente, la estrategia a seguir en los diferentes proyectos la realiza el Vicepresidente del Departamento de Innovación (Mónica Deza) junto con el Director del mismo departamento, quien se encarga de estructurar y desarrollar esta estrategia además de la supervisión durante el proyecto y en última instancia, de la presentación del mismo al cliente.

El Director gestiona un equipo de personas, previamente seleccionado por el vicepresidente de innovación, que llevarán a cabo el desarrollo del proyecto. Se encarga de la coordinación de equipos y coordinación técnica (ver figura 6), de manera que se vayan cumpliendo los plazos y el proyecto siga el desarrollo previsto.

Esta persona también se encarga de asesorar al vicepresidente en materia de innovaciones. Mientras que éste se encuentra inmerso en una mayor cantidad de tareas, el director tiene la posibilidad de documentarse con mayor frecuencia acerca de las últimas novedades en innovación. Así mismo colabora activamente con el vicepresidente en la captación de nuevos clientes.

El director del departamento también es el encargado de contactar con los proveedores para solicitar, generalmente mediante reuniones, los diferentes servicios que se necesitarán para llevar a cabo el proyecto. Un ejemplo en este sentido puede ser la reunión que mantuvieron con los proveedores de un tejido inteligente para conocer si era posible conectar esta tecnología con las redes sociales y poder desarrollar una campaña al respecto para una marca de bebidas energéticas.

En cuanto a formación interna en materia de innovación esta figura también hace las veces de supervisor. Su labor al respecto es la comprobación de la adecuación de las píldoras de inspiración antes de ser enviadas. Por ejemplo, para que las píldoras lleven un contenido relativo a la innovación o que no se encuentren repetidas. Como veremos más adelante estas píldoras se alojan en SUKUMO, un blog de innovación que también supervisa el



director de este departamento. Este cargo también implica la elaboración de los gimnasios creativos.

El director de este departamento es en quien delega el Vicepresidente de Innovación. Es una persona planificadora que sepa dirigir, gestionar y coordinar a grandes equipos de trabajo. Además tiene que saber incentivar el compromiso por la innovación de una manera transversal y transmitir esa pasión de cara al cliente. Por otra parte el perfil del director de departamento tiene que tener inquietudes con respecto a la innovación y una actitud abierta ante los cambios.

El director de este departamento es Javier Pascual. Antes de convertirse en director de departamento fue director de Cuentas integrado en esta misma agencia de publicidad de febrero de 2010 a enero de 2012. También ha sido director de Cuentas integrado en Repsol en España y Portugal y ha ejercido como Coordinador Global para esta misma marca.

Javier Pascual fue seleccionado como parte de un equipo de 12 personas españolas para trabajar en proyectos de innovación en Silicon Valley. Además, también ha trabajado como Director de Cuentas de la prestigiosa marca Coca-Cola y Coca-Cola Zero en España y Portugal.

El director no abarca sin embargo todas las disciplinas de este departamento. Para los proyectos relativos a la neurociencia existe un área específica dentro del departamento que se ocupa de esta disciplina. Es el área de Neurociencia y está dirigida en primer lugar por la directora del área de Neurociencia que reporta directamente sobre el vicepresidente del departamento de innovación.

Los proyectos en los que se involucra el neuromarketing suelen surgir a petición del cliente, quien a través de una reunión con el vicepresidente y la directora del área de Neuromarketing expone sus demandas. Un ejemplo de las solicitudes de los clientes en este

sentido puede ser “ (...) *apostar por el Neuromarketing, saber cómo funciona para poder aplicarlo a mis campañas, o a mis acciones en el puntos de venta*” (Benito M: 2013)

Una vez expuestos los mandatorios del cliente, el vicepresidente del departamento y la directora del área de neurociencia diseñan conjuntamente la estrategia. Estas funciones son básicamente elegir una muestra representativa de público objetivo, determinar las variables del estudio en cuestión y valorar si es necesario realizar este estudio en el punto de venta o bien en un ambiente simulado como puede ser *La Clave (ver capítulo 4.1 Métodos en procesos externos)*.

Una vez decididos los pasos a seguir la directora del área del departamento contacta con un Neurólogo externo a la agencia . Su labor es ayudar a hacer registros de los datos del estudio y a ponerlos en un contexto estadístico para sacar conclusiones al respecto.

Con estas conclusiones la directora del área de neurociencia redacta un informe al respecto que entregará al cliente el día de la presentación. Para esta reunión se elabora además un documento que complemente la argumentación oral. De esta tarea se suele encargar el *junior innovation strategic & digital designer* bajo las directrices de la directora del área de neurociencia.

Sin embargo, hay otra función que desarrolla la directora de esta área; una función orientada al autoaprendizaje. Es una labor de conocimiento y estudio de las novedades que van surgiendo de los diferentes laboratorios de neurociencia que trabajan con McCann Worldgroup España y de otras fuentes contenedoras de novedades en torno a la neurociencia.

La directora del área de neurociencia es un cargo que ocupa mucha responsabilidad. El área de Neurociencia es una unidad de gran importancia dentro del departamento de innovación y de McCann Worldgroup en general. Por eso, este cargo lo desempeña Milagros Benito. Benito posee Máster en Marketing y Comunicación Comercial y ha desarrollado toda su carrera profesional en las áreas de investigación y comunicación trabajando para clientes

como Coca-Cola, ONCE, Metro de Madrid, Mapfre, Nestlé, Mastercard, etc. Este bagaje profesional le ha otorgado un perfil analista y *marketiniano* convirtiéndole en una profesional muy resolutiva. Benito también colabora en áreas de formación de diferentes universidades (Universidad Europea de Madrid, Universidad Jaume I de Castellón, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Deusto, CEU Cardenal Herrera de Valencia...) y es ponente habitual sobre temas relacionados con Neurociencias, Marketing y Comunicación (Instituto de Empresa, ICEA...). Se incorporó a Mccann Worldgroup España en el año 2000 como Directora de Planificación Estratégica.

Como punto de ayuda a la realización de las labores de la dirección se encuentra el cargo del *Executive Assistant* de la Vicepresidenta del Departamento de Innovación. Esta persona es la responsable de la comunicación tanto interna como externa del departamento de innovación. En este sentido redacta los comunicados de prensa y comunicados internos que se distribuyen vía correo electrónico por la agencia y que informan por ejemplo de mesas redondas o conferencias donde vayan a participar algún miembro del departamento. A su vez este cargo implica la elaboración de los presupuestos de los proyectos, la elaboración de las presentaciones de la vicepresidenta de innovación además de la coordinación de su agenda.

Este cargo lo ostenta en la actualidad Nora Caverzaschi. Caverzaschi ha trabajado desde enero de 1990 a marzo de 2006 como *executive assistant* CEO en Equimedia. En abril de 2006 ingresó en McCann Worldgroup para desempeñar conjuntamente este cargo con el de Adjunta a la dirección en Universal McCann hasta 2010, cuando empezó a dedicarse en exclusiva a trabajar al servicio de la vicepresidencia del departamento de innovación.

Un escalafón por debajo de la directora del área de neurociencia Milagros Benito y bajo la supervisión del director del departamento de innovación Javier Pascual ejerce sus funciones el *junior strategic innovation & digital designer*. Su labor está basada básicamente en complementar el desarrollo de la estrategia junto al director del departamento centrándose también en la investigación de mercados y la búsqueda de nuevas tendencias. Con la información recabada desarrolla las *píldoras de inspiración* que se distribuyen internamente en

la compañía tres veces por semana vía correo electrónico. Éstas píldoras quedan almacenadas en la base de datos del blog Sukumo de cuyo mantenimiento y actualización se encarga el junior *strategic innovation & digital designer*.

Por otra parte este cargo implica el cumplimiento de funciones externas como organización de eventos, envío de *píldoras de inspiración* a clientes potenciales, elaboración de presentaciones y labores de asesoramiento en innovación.

### 3.4 Funciones principales.

Las funciones del departamento de innovación de McCann Worldgroup España se subdividen en dos categorías: **funciones externas**; entendidas como las funciones que desarrolla el departamento en sus relaciones comerciales con el cliente, ya sean proyectos que nacen por petición expresa de las empresas o bien proactivamente desde el departamento de innovación y las **funciones internas**; aquellas que realiza el departamento destinadas a la implementación de los empleados en materia de innovación con el objetivo de inculcar en ellos una manera de pensar más abierta e innovadora.

#### 3.4.1. *Funciones externas.*

##### 3.4.1.1 Proceso de trabajo.

Las funciones externas son aquellas que guardan una relación directa con los clientes. En este sentido McCann Worldgroup España trabaja de dos maneras distintas : si tienen una idea de negocio que pueda adecuarse a los valores de una marca, trabajan sobre esa idea, para presentarle un proyecto a la marca en cuestión y posibilitar la captación de un nuevo cliente. Por otro lado, en numerosas ocasiones es el propio cliente quien solicita un proyecto de innovación para alguna de sus marcas.

#### 3.4.1.1.1 Cuando el cliente solicita un proyecto de innovación.

Primeramente, el cliente encarga un proyecto con unas directrices, elabora un briefing que recibe el **departamento de cuentas** y si el briefing hace solicitud de algún componente relacionado con la innovación se deriva a la vicepresidenta del departamento de innovación, quien selecciona el equipo de trabajo para llevar a cabo el proyecto. Todos los equipos se estructuran, siempre, en dos niveles. Un primer nivel está formado por una **coordinación científica de ideación**, es decir el departamento de innovación, que desarrolla la estrategia y se apoya en el departamento creativo si hubiese necesidad al respecto y **un equipo de coordinación técnica** compuesto por profesionales con conocimientos técnicos en programación, tecnología, etc. Algunos de estos servicios pueden ser proporcionados por las diferentes empresas de la agencia. De no ser así, el departamento de innovación se encargaría de externalizar el servicio. Los dos equipos trabajan conjuntamente en la propuesta, el desarrollo y los entregables; las tres etapas inherentes a todos los proyectos.

Para completar los perfiles necesarios, de manera que todo el proyecto se desarrolle correctamente, también se incluye la figura del *planner* que organiza la comunicación entre los diferentes equipos de trabajo.

El departamento de innovación trabaja por proyectos, no por sectores. Por eso los equipos varían en cada proyecto atendiendo a las necesidades particulares de cada *briefing*. El departamento de cuentas, el *planner* y el departamento de innovación son las únicas figuras que participan en todos los proyectos de innovación.



Fig. 6 Proceso de trabajo. Fuente: documento interno McCann Worldgroup España.

#### 3.4.1.1.2 Cuando el proyecto nace en el departamento de innovación.

El departamento de innovación también trabaja proactivamente. La agencia también propone innovaciones al cliente. El departamento de innovación es el nexo entre las novedades tecnológicas y el mundo de la publicidad. El hecho de que acudan a conferencias y consulten revistas especializadas y otras fuentes en busca de nuevas tecnologías les permite tener acceso a productos o servicios aún no comercializados y como consecuencia poder ofrecer al cliente muchas posibilidades de innovación.

En este sentido Pascual expone el caso de una empresa de bebidas energéticas y la ropa inteligente:

*“Conocimos a una persona que tiene una empresa de ropa inteligente, Se trata de camisetas con una pantalla de leds integradas en la tela, en el tejido, prácticamente inapreciable a la vista. Nosotros le propusimos a esta empresa aprovechar este medio para hacer algo con redes sociales, de tal manera que esta camiseta tenga bluetooth y se conecte con el twitter en el móvil cuando voy corriendo y cada twitt que me envía la gente salga proyectado en la camiseta. Así, la empresa aprovecha para firmar el producto con una frase que diga por ejemplo: “Oye te estás deshidratando y necesitas tomar una bebida energética, pues esto no es a demanda del cliente sino que fue una iniciativa de la agencia” (Pascual: 2013)*

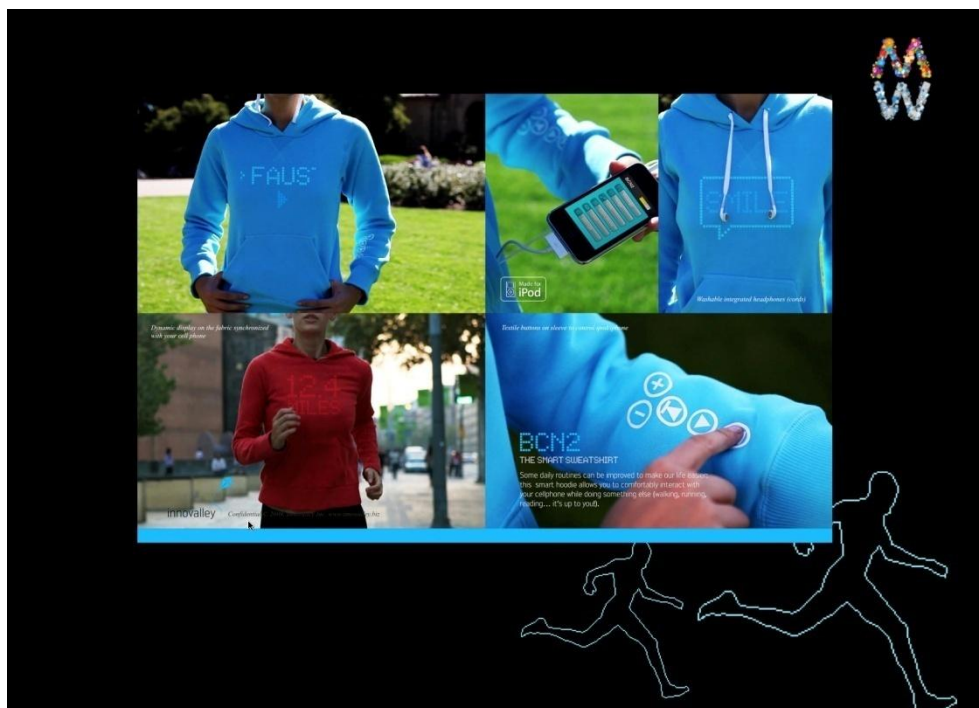


Fig 7: Campaña McCann Worldgroup España para bebida energética. Fuente: Documento Interno McCann Worldgroup España.

Con las entrevistas realizadas se deduce que es muy difícil llegar hasta las marcas. Para conseguir la realización de esta campaña, primero el departamento de innovación organizó una reunión para explicarles las posibilidades que permitía este avance tecnológico sin poner el foco en la campaña publicitaria; una charla informativa sobre las bondades de este nuevo producto y sus posibles usos comerciales. Una vez que el cliente conoció las posibilidades, él mismo solicitó ideas al respecto.

La innovación es un asunto prioritario para las empresas actuales, pues han entendido la importancia de la relación entre la innovación y la competitividad. El departamento de innovación es concebido por muchas empresas como una puerta hacia las ventajas competitivas y McCann Worldgroup España se vale de este departamento para llegar a ellas y lo hace a través de **informes temáticos de tendencias**, en esta ocasión de manera proactiva.

En 2012 realizaban un informe de este tipo cada dos meses. Estos informes estaban

enfocados a reflejar las tendencias del mundo en torno a la tecnología y las posibilidades que genera en comunicación.

#### **3.4.1.1.3 El departamento de innovación como consultora de innovación.**

El departamento de innovación de McCann Worldgroup España y sus integrantes se erigen como expertos en materia de innovación. Esto se traduce en el interés de las empresas que solicitan consultas puntuales en relación a esta disciplina. Los **informes temáticos de tendencias** (*ver figura 8*) son una herramienta en este sentido, aunque pueden necesitar estudios más concretos y de mayor profundidad como es el caso de una marca de cosméticos, quien solicitó el desarrollo de un proyecto enmarcado en el departamento de innovación. Precisaba de una información extensa y profunda acerca de productos de belleza pero enfocado desde un punto de vista menos convencional al que están acostumbradas las consultoras y empresas de investigación tradicionales. Aprovechando que el departamento de innovación hace las veces de consultora de innovación y que su amplio conocimiento en materia de innovación es un abanico de posibilidades de crecimiento tanto para la agencia como para la marca, se llevó a cabo el estudio en busca de nuevas ideas para ser más competitivos. Se preparó entonces un informe temático de tendencias con los resultados obtenidos, pero la exclusividad de McCann Worldgroup España para con sus clientes nos imposibilita la consulta de estos datos y en consecuencia, su publicación.





#### 3.4.2.1.1. Píldoras de inspiración.

Una de las maneras que tiene McCann Worldgroup España de transmitir al resto de los departamentos la información que se recaba en relación a la innovación es mediante píldoras informativas. Estas píldoras son básicamente emails informativos que se distribuyen entre todos los trabajadores de la agencia con la misión de transmitir las últimas noticias y tendencias que desde el departamento de innovación consideran que pueden ayudar a inspirar de alguna manera a los departamentos de creatividad, cuentas y a la figura del *planner*<sup>8</sup>.

Estas píldoras informativas se reparten tres días a la semana. De esta manera las noticias no se acumulan y resulta más ameno para los lectores que, por lo general, están bastante ocupados. De no ser así, se corre el riesgo de que los empleados no le dediquen el tiempo suficiente a un número más elevado de noticias.

A continuación podemos observar un ejemplo del 11 de Junio de 2013 de una de estas famosas “píldoras de inspiración” que supone un reto de inspiración y actualización para los miembros de la compañía. (Ver fig. 9).

El caso que expone esta píldora es una acción de marketing de guerrilla de Adobe para promocionar sus conferencias “*Adobe Creative Days*”. La píldora data del 11 de junio de 2013 y el motivo por el cual el departamento ha decidido incluir esta acción en la píldora es debido a que es la primera vez que en publicidad exterior se interacciona con el público en tiempo real. Hasta entonces la publicidad en las marquesinas permitía interactuar pero nunca en tiempo real.

El departamento de innovación de McCann Worldgroup España consideró que esta

---

<sup>8</sup> Anglicismo que significa Planificador estratégico.

acción suponía una buena referencia de cara a futuras aplicaciones y expandió la noticia entre los distintos departamentos.



**Ambient //**  
**Photoshop Live**



'Photoshop Live - Street Retouch Prank' es una acción llevada a cabo por Adobe para promocionar sus conferencias "Adobe Creative Days". Ésta consiste en tomar fotos a las personas que se encuentran en una determinada marquesina y manipularlas para plasmarlas de inmediato en el soporte publicitario. La captura y edición de las imágenes se realiza por expertos escondidos en una furgoneta, preparados para sorprender al usuario.

Fig. 9: Píldora de inspiración. Fuente: sukumo.mccann.es

Desde el departamento de innovación de McCann Worldgroup España difundieron al resto de departamentos la aparición de esta innovación tecnológica. Un nuevo software capaz de detectar y clasificar a tiempo real y de forma automática las emociones de los hablantes sin importar el idioma. Este nuevo software, denominado *Emotion Analytics*, es capaz de analizar y clasificar las entonaciones vocales para detectar qué tipos de humor, emociones o actitudes está viviendo el sujeto en cuestión. Esto supone un amplio abanico de aplicaciones posibles para las marcas, no solo en comunicación publicitaria.

#### 3.4.2.1.2. SUKUMO. Documentación e información de tendencias.

Estas píldoras informativas se guardan en un **blog** que funciona como una base de datos categorizada por territorios con el fin de mantener la información que se facilita semanalmente y que todos los empleados tengan acceso continuo. Este blog es una herramienta interna de McCANN a la que solo tienen acceso los trabajadores y que funciona como un mecanismo de formación continua y actualización profesional.

Esta herramienta se llama S.U.K.U.M.O (siglas correspondientes a *Search and Undersrstand knowledge using the McCANN Observatory*). **SUKUMO** significa en suahili “Inspiración” y funciona como un observatorio para monitorizar en distintos territorios las ideas, proyectos, tendencias, etc. que se crean hoy día en cada momento y en cada rincón del planeta. Sirve para entender lo que está ocurriendo y poder prever y recomendar, no sólo a los clientes, sino también a los diferentes departamentos de la agencia lo que deben hacer para actuar en consonancia. (Ver figura 11).

Este blog distingue entre 317 **categorías** distintas organizados en función del tipo de producto. De esta manera, si el Departamento Creativo está a cargo de un *briefing* basado, por ejemplo en bebidas alcohólicas o un producto de limpieza, puede consultar exclusivamente noticias sobre innovaciones en este producto concreto. Esta herramienta es una fuente muy útil de información sobre nuevas tendencias e innovaciones que pueden resultar de inspiración de cara a la realización de cualquier proyecto.

Pero este blog no solo distingue entre categorías. Siguiendo con el ejemplo anterior, si McCann ha de publicar un producto de limpieza no solo puede acceder a innovaciones sobre estos productos, sino que además puede discriminar entre los diferentes **medios**. Es posible consultar innovaciones en redes sociales, tv, aplicaciones, etc.

Inspiración y observatorio de tendencias del McCann Innovation Center www.mccann.es | @McCannInnovate | @McCann\_Spain | Login

---



Understanding tomorrow today

---

Categorías o Media Type | ¿Qué es SUKUMO? | ¿Cómo funciona? | Inspirarnos Busca en #skm

---

**Categoría / Media Type**

Elegir categoría ▾

Archivo

Elegir mes ▾

Tag Cloud

3D app augmented reality automotive brain branded content cine digital entertainment facebook fashion fin del mundo gaming geolocalización google gps IBM innovation instagram interactive internet internet of things japan led mobile music musica neuroscience nike outdoor QR codes report retail smartphone social social media social network super bowl technology trends tv twitter video youtube

INSP Corner

**Lo último**



Cadena de café crea "arte" con tu cara

The image gets sprinkled onto their latte forming the ultimate latte art

**Technology**



El fast food callejero se hace digital

19 junio, 2013

**Branded Content**



Cadena de café crea "arte" con tu cara

21 junio, 2013

**¿Tienes hambre?**



NO CLIQUES AQUÍ!!! Efectos secundarios: Inspiración semanal

**Banking**

Future Banking Innovators (Web)

**Brands**

Advergames  
ADWEEK  
Brand 3.0  
Brand content  
Brand content  
Brand innovators group  
Brandrepublic  
Corporate Excellence  
Denuology  
Javier Regueira  
Media Tics  
tallerd3

**Business**

Media Tics  
The Business Insider

**Contents**

Fig. 11: Front Page [www.sukumo.es](http://www.sukumo.es). Fuente: [sukumo.mccann.es](http://sukumo.mccann.es)

SUKUMO también permite discriminar por **impactos** bajo tres secciones: *brand, business impact, reputation...*

En el caso de *Brand*, hace referencia a las campañas que generan impactos que repercuten directamente en la marca.

En lo que respecta a *Business impact*, las campañas hacen referencia a los impactos que generan las marcas a través de experiencias ofrecidas a los consumidores. Un buen ejemplo es la campaña “va va boom” para el Renault Clio. En esta campaña el cliente aprieta el en el interior del coche el botón “va va boom” y rápidamente el entorno se transforma en un ambiente de película ofreciendo al conductor un momento de diversión y una gran experiencia junto a la marca.

En cuanto a *Reputation* los impactos se basan básicamente en campañas de responsabilidad social que generan las marcas para mejorar su reputación. Un ejemplo al respecto lo firma CocaCola. En la campaña “el arte reciclado de CocaCola” CocaCola creó una escultura en forma de ola con material con botellas de CocaCola con el fin de recordar a las personas la importancia del reciclaje.

Otra manera de discriminar en este blog es a través de **disciplinas**. El blog distingue entre las siguientes: *contents, engagement points, metrics, stakeholders y neuro communication*.

En la sección *Content* podemos encontrar campañas donde las marcas generan contenido con el valor de la marca implícito. Un ejemplo en este sentido es la campaña que desarrolló ING junto a Unicef. ING desarrollo un cortometraje interactivo en el que a través de sms se podía salvar a los niños del monstruo que no les dejaba ir al colegio.

En la sección *Engagement points* encontramos campañas publicitarias que no solo ayudan a publicitar la marca sino que además generan una conexión más allá de la puramente comercial entre la marca y el cliente. Un ejemplo en este sentido es la campaña que desarrolló Samsung Life Insurance donde a través a de mensajes e imágenes se animaba a la

gente a disfrutar de la vida en un puente donde había acontecido algún suicidio.

En la sección de *Neuro Communications* se publican noticias relacionadas de alguna manera con la ciencia y tecnología. Un ejemplo de ellos es Melon: una tecnología capaz de mejorar la concentración y la eficiencia mental.

En la última sección *Stakeholders* del apartado de Disciplinas se pueden consultar noticias sobre contenidos que guarden relación con cualquiera de los agentes que intervienen el mundo de la publicidad. Mientras que anteriores campañas pueden servir como referencias en un determinado proyecto este tipo de noticias son proclives a servir de inspiración. Un ejemplo al respecto es una nueva tecnología desarrollada entre Kinect y PlayStation.

### **3.4.2.2. Génesis de sinergias y colaboraciones.**

#### **3.4.2.2.1 Neuronetwork.**

Otra de las funciones internas del departamento de comunicación de McCann Worldgroup España, conjuntamente con el departamento de planificación, es gestionar el **Neuronetwork**.

Neuronetwork es una red global en la que confluyen todos los empleados del mundo del grupo McCann. Esta red está diseñada con el propósito de crear sinergias entre más de trece mil empleados de diferentes países y culturas y por consiguiente diferentes hábitos de consumo.

Funciona como una red colaborativa, como una versión más avanzada de una intranet. Vivimos en la era de las interconexiones y es necesario permitir que la información fluya de una manera sencilla e inmediata. Esta red colaboracional te permite obtener las campañas de una determinada marca que se hayan realizado a nivel mundial de una forma más rápida y sencilla.

#### 3.4.2.2.2. Gimnasios Creativos.

Los **gimnasios creativos** son otra herramienta que el departamento de innovación de McCann Worldgroup España utiliza para promover y favorecer la innovación entre sus empleados. En los *briefings* que recibe McCann son muchas las ocasiones en que es necesario aportar creatividades con cierto nivel. En estas ocasiones el Departamento de Innovación crea los denominados gimnasios creativos o “**Umbayi**” que significa creación de ideas en Suahili. Se llevan a cabo reuniones entre personal de diferentes departamentos que no guardan relación con la marca que ha enviado el *briefing*. Según J. Pascual “*de esta manera las ideas que se generan en el Umbayi son mucho más frescas*”. (Pascual: 2005), A partir de esta generación de ideas se establecen nuevas rutas, caminos creativos con diferentes técnicas de generación de ideas para completar los *briefings* y mejorarlos.

## 4. METODOLOGÍA DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN DE MCCANN WORLDGROUP.

### 4.1. Métodos en procesos externos.

#### 4.1.1 *Métodos de búsqueda de información.*

El departamento de innovación de McCann Worldgroup España está formado por reputados expertos en la materia. En este apartado conoceremos cómo hacen estos expertos para estar actualizados sobre todas las innovaciones que se generan día a día alrededor del mundo. Estudiaremos dónde buscan información, cómo la buscan, cómo la clasifican y cómo la sintetizan y la traducen en resultados de cara a las presentaciones con el cliente. Esta labor de recopilación de información es inherente a todos los puestos del departamento y supone, sino una obligación formal, un deber para-con la agencia. Si bien es cierto que todos los miembros realizan estas labores, no todos lo hacen a los mismos



niveles de búsqueda. Mientras algunos integrantes del departamento acuden a conferencias otros recaban información vía internet y otros canales de búsqueda en los que profundizaremos a continuación.

El departamento de innovación de McCann Worldgroup España recaba información a través de diversos canales que hemos clasificado de la siguiente manera:

#### **4.1.1.1 Conferencias, ponencias y mesas redondas.**

Las conferencias, congresos, y ponencias son un canal muy importante en cuanto a recopilación de información. A través de estos canales se tiene la oportunidad de aprender de expertos en todos los campos que abarca la innovación como por ejemplo creatividad publicitaria, la evolución de la publicidad, neurociencia, neuromarketing, social media, evolución tecnológica, *transmedia* o contenidos interactivos.

#### **4.1.1.2 Reuniones con proveedores.**

Cuando un proveedor ha creado una determinada tecnología, una idea de negocio, o cualquier herramienta innovadora el departamento de McCann concierta una reunión con el proveedor para conocer en profundidad las características de esa innovación. Este tipo de reuniones también son interesantes para el proveedor debido a que McCann Worldgroup España es una de las agencias de publicidad con mayor volumen de negocio en este país y trabaja con marcas de mucho prestigio. Esto supone una mayor posibilidad de dar su innovación a conocer. Un ejemplo ilustrativo de estas reuniones es una reunión que mantuvieron con unos proveedores que han conseguido la licencia para generar contenido en las *Google Glasses*. El departamento de innovación quería conocer su funcionamiento en profundidad y comprobar si de esta innovación se podrían sacar recursos para ponerlos en práctica dentro del departamento.

#### 4.1.1.3 Fuentes Digitales.

Internet es una fuente inagotable de recursos de búsqueda de innovaciones. El departamento de innovación maneja más de 68 fuentes de consulta en el red divididas entre blogs, revistas especializadas online, periódicos online y páginas webs especializadas y abarca temas como marcas, negocios, contenidos, eventos, móviles y aplicaciones, *retail*, moda, tecnología, diseño gráfico y redes sociales. (Ver figura 21).

### Principales temas de consulta en fuentes digitales

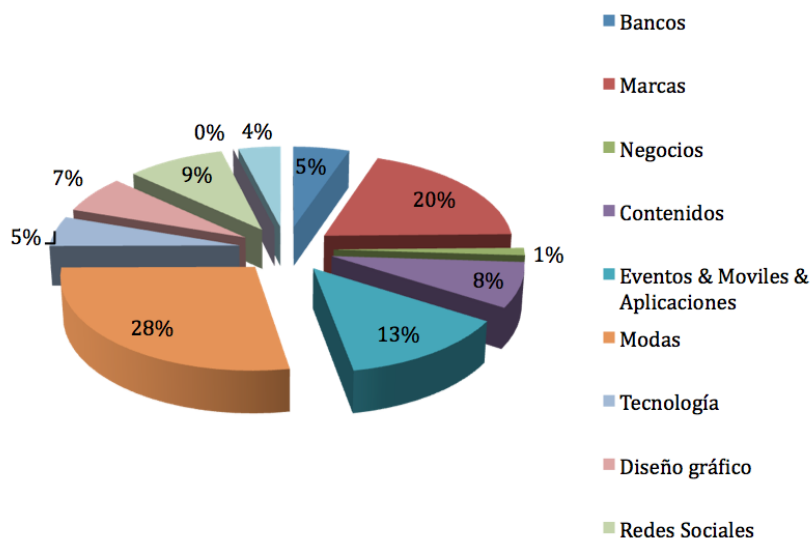


Fig. 21 Principales temas de consulta en fuentes digitales. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1.4 Suscripciones.

Para complementar las labores de búsqueda, el departamento de innovación está suscrito a *Trend One*, un informe mensual sobre las innovaciones de productos a nivel global y desarrollos de modelos de negocio innovadores. Este informe se envía vía correo electrónico a todos los integrantes del departamento en formato PDF y permite seleccionar las categorías que más interesen entre *Best Practice, Online, Mobile, Outdoor & Promotion, Media, Technology* y *Lifestyle*. (Ver figura 22).

Esta es una manera muy práctica de recabar información ya que no exige una búsqueda al respecto, lo que se traduce en un ahorro de tiempo. Además este informe puede ser exportado a formato PPTX. Y asegura la recepción del documento por parte de todos los miembros del departamento.

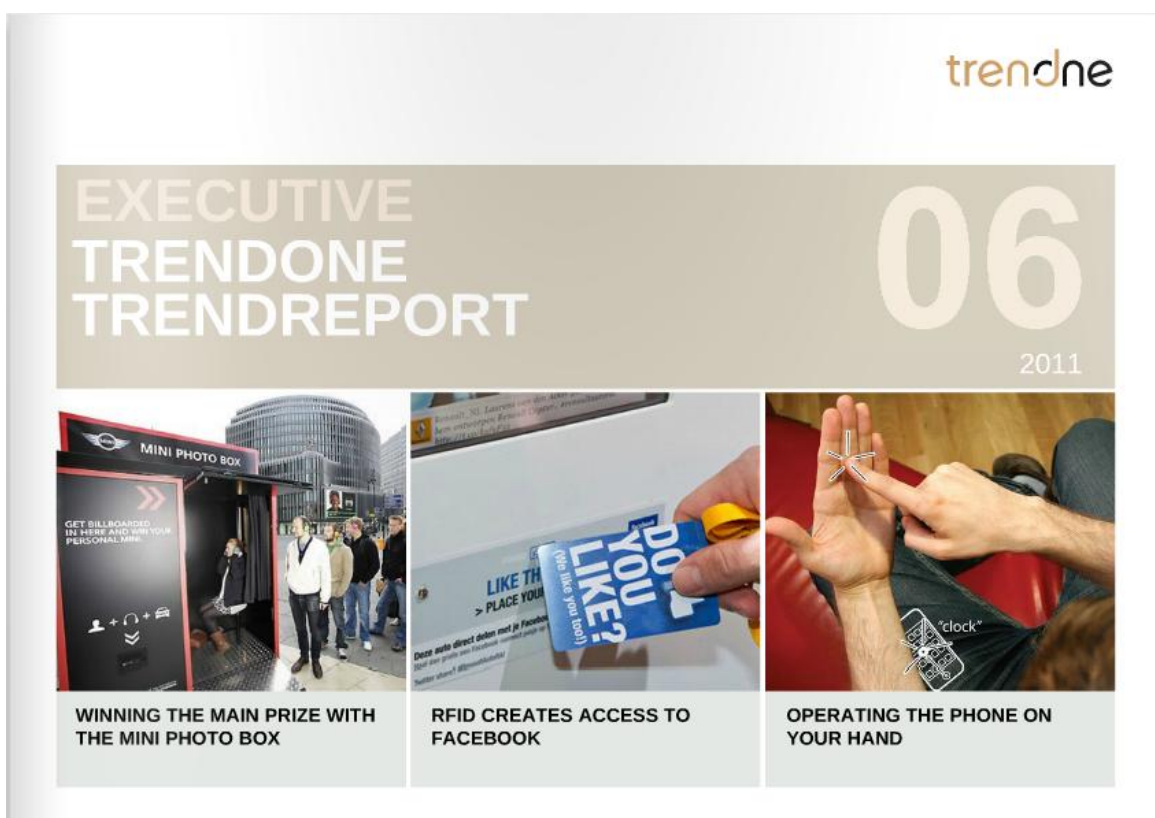


Fig. 22 Informe Trendone. Fuente: [www.trendone.com](http://www.trendone.com)

Existen otras herramientas para recabar información pero son relativas a la neurociencia y por lo tanto las detallo en el capítulo 5.

#### **4.1.2 *Procesamiento de la información.***

Se hacen reuniones presenciales donde abordan las principales novedades con respecto a la innovación, la posible aplicación de alguna innovación para el nacimiento de algún proyecto de forma proactiva y se ponen en común los descubrimientos de cada integrante

del departamento.

Esta información no solo se comparte entre miembros del departamento. Como hemos visto anteriormente, con ella se elaboran píldoras de inspiración que después se alojan en Sukumo.

## 4.2. Métodos en procesos internos.

### 4.2.1 Operatividad del Neuronetwork.

En el capítulo anterior se analiza brevemente el Neuronetwork como una herramienta de consulta en determinadas situaciones. En este capítulo estudiaremos además, sus funciones como un motor de grupos de opinión y creatividad en busca de soluciones comunes. Para ello, el departamento de innovación trabaja de la siguiente manera:

- 1.- Se genera un grupo de consulta y actuación dentro del Neuronetwork
- 2.- El departamento de innovación lanza una pregunta concreta respecto al tema que se va a investigar.
- 3.- Se genera una base de datos de opinión a nivel mundial
- 4.- Se cataloga la información recibida
- 5.- Se obtienen los principales *insights*<sup>9</sup>.

Neuronetwork es un sistema interno de McCann Worldgroup y por lo tanto sólo es accesible a los 18000 empleados de la agencia en todo el mundo. Su función, en este sentido, es recopilar información sobre un mismo tema en diferentes países. Lo que generalmente sucede es que dependiendo del país, su localización y su cultura, las respuestas con respecto al tema en cuestión sean muy diferentes. Esto se traduce en una

---

<sup>9</sup> Término que los publicitarios de todo el mundo suelen utilizar en lengua inglesa para designar cualquier verdad sobre el consumidor cuya inclusión en un mensaje publicitario hace que éste gane en notoriedad, veracidad, relevancia y persuasión a ojos de dicho consumidor” fuente: ROBERTS, Kevin (2007). Lovemarks: El futuro más allá de las marcas. Ediciones Urano S. A

información de gran valor que sirve de ayuda a la hora de generar *insights*.

Un ejemplo de uso del Neuronetwork es la campaña que tiene que hacer una famosa marca de refrescos para el mundial de Brasil 2014. Esta empresa ha encargado a McCann Worldgroup España la realización de un *spot* en que se vean reflejados todos los países que aparecen en el mundial. A través de esta herramienta es posible saber que opinan del fútbol en países como Japón o Nigeria y utilizar esa información de manera ventajosa en la realización de la campaña.

#### **4.2.2 Operatividad de los Gimnasios Creativos.**

Los Gimnasios Creativos “Umbayi” utilizan dos metodologías y técnicas de trabajo: técnicas de pensamiento divergente y técnicas de pensamiento convergente.

El **pensamiento divergente** nace en el hemisferio derecho del cerebro. Esta parte del cerebro se encarga de los sentimientos, emociones, creatividad y habilidades de arte y música. Con este hemisferio el cerebro busca analizar los problemas desde distintas perspectivas, no se restringe a las perspectivas tradicionalmente aceptadas, sino que se abre a pensamientos que pueden parecer incluso absurdos en un primer momento. El pensamiento divergente revoca los supuestos establecidos, rompe con esquemas de pensamientos tradicionales y abre caminos hacia lo original. Este tipo de pensamiento también se conoce como pensamiento lateral. Puede obtenerse más información acerca de este tipo de pensamiento en la obra de Edward de Bono *El pensamiento lateral*.

El **pensamiento convergente** nace en el hemisferio izquierdo del cerebro se encarga de las funciones del habla, escritura, numeración, matemáticas y la lógica. Es el esquema tradicional de pensamiento. Se emplea para dar respuesta a problemas definidos donde la solución es casi única. Este pensamiento se mueve unidireccionalmente, en un solo plano buscando la respuesta correcta entre todas las alternativas.

En definitiva, mientras el pensamiento divergente crea una múltiple cantidad de opciones

creativas, algunas incluso absurdas, el pensamiento convergente selecciona, en base a los conocimientos y experiencias propias, la alternativa que mejor se adapta al problema en cuestión y posibilita su puesta en acción.

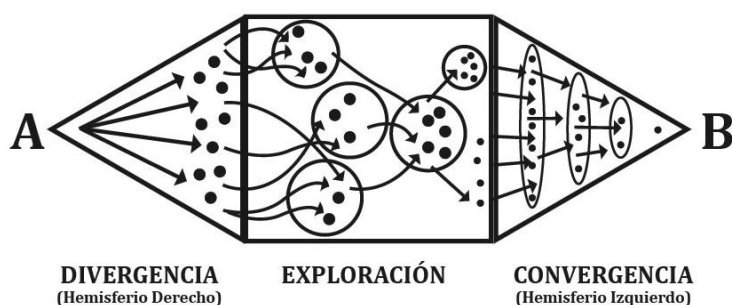


Fig. 23 Pensamiento divergente y convergente. Fuente: Alferrera, 2012

Ambos tipos de pensamiento son necesarios, revierten los dos la misma importancia, y en la resolución creativa de los problemas ambos son absolutamente necesarios.

Según la investigación que hemos realizado, haciendo seguimiento de algunos de estos gimnasios creativos, podemos enumerar una serie de técnicas que se usan en McCann Worldgroup España para propiciar la unión entre estos dos tipos de pensamiento:

- **Palabra aleatoria.**

Esta técnica se utiliza para generar ideas a partir de una palabra al azar. A partir de esta palabra se generará otra que esté relacionada con la anterior, y así sucesivamente (pensamiento divergente). A cada cambio de palabra se intentará relacionar la misma con el problema en cuestión intentando generar ideas al respecto (pensamiento convergente).

- **Escape**

Esta técnica consiste en negar las características intrínsecas de los objetos involucrados

en el problema (pensamiento divergente) generando nuevos entornos y nuevas situaciones de donde se buscan ideas con las herramientas habituales (pensamiento convergente).

- **Piedra en el camino**

Aquí la idea es exagerar, distorsionar o modificar de cualquier forma el entorno del problema (pensamiento divergente). A partir de esta nueva situación generada, se buscarán las soluciones más adecuadas de las planteadas en el proceso del pensamiento.

- **Brainstorming**

En castellano tormenta de ideas. Es una técnica de participación grupal inventada por Alex Osborn, que busca generar la mayor cantidad de ideas creativas frente a los problemas que afectan a una organización. En este proceso se lanzan ideas que deben fluir sin ningún tapujo. Éstas no deben ser analizadas en primera instancia, ni tampoco criticadas ya que más adelante uno puede llegar a percibir, que es una excelente solución.

Todo este proceso de técnicas y pensamientos divergentes y convergentes, con el fin de mejorar y complementar los *briefings* supone una manera de innovar no solamente en el producto final, sino también en procesos internos.

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### 5.1 Entrevistas.

En el curso de esta investigación se realizaron dos tipos de entrevistas diferentes.

Las primeras entrevistas se realizaron a tres de los miembros del departamento de innovación. El director del departamento de innovación, la *Junior Strategic Innovation & Digital Designer* y la directora del área de Neurociencia aceptaron amablemente nuestra petición y contestaron largo y tendido a nuestras preguntas. Estas preguntas estaban planteadas de tal manera que pudiese obtener la mayor cantidad de información respecto al funcionamiento del departamento de innovación y la valoración que tenían sus integrantes

sobre la importancia del mismo en el paradigma organizacional de esta agencia de publicidad.

Utilicé para ello un método cualitativo como es la entrevista en profundidad. Elaboré un guión sobre el que basar estas entrevistas. Además de introducir alguna pregunta cuantitativa para poder contrastar resultados.

## **5.2 Encuestas.**

Por otro lado y con el fin de obtener una visión externa del departamento de Innovación, realicé quince entrevistas con miembros ajenos a este departamento. Se escogió al personal del Departamento de Cuentas, de Planificación Estratégica y de Creatividad, que al fin y al cabo, son los que mayor contacto pueden desarrollar con el Departamento de Innovación. Esta entrevista estaba configurada de tal manera que pudiera medir las opiniones del personal ajeno al Departamento de Innovación acerca del conocimiento y la importancia del mismo.

En este caso utilicé un método cuantitativo como la es la encuesta. Tomé una muestra representativa por cargos y valor de empresa. Concretamente 12 personas del Departamento de Creatividad, 9 personas del Departamento de Cuentas y 2 *planners* con el fin de obtener datos cuantificables al respecto.

El objetivo de estas dos entrevistas era contrastar las opiniones de los integrantes del Departamento de Innovación con personal de otros departamentos para así averiguar cuáles son las funciones que el departamento de innovación desarrolla correctamente y cuáles no.

## **5.3 Resultados.**



### 5.3.1 *Conocimiento del departamento de innovación.*

Se observa en primer lugar que **el 91,1% de los encuestados conoce la existencia del Departamento de Innovación.** Lo que resulta clave para el correcto funcionamiento y operatividad del sistema que tiene estipulado McCann Worldgroup. Pero que, no obstante, hay un 9,9% relevante que lo desconoce por completo.

Únicamente el 83% del personal encuestado del departamento creativo conoce el departamento de innovación, llegando hasta un 17% de creativos que lo desconocen.



Esto es, obviamente, un problema que hemos detectado y que influye negativamente en la funcionalidad de este departamento. Significa que parte de su función, que es la de actualizar y formar a los empleados, no se lleva a cabo adecuadamente. Del mismo modo que afecta a la parte de inspiración en el área creativa.

Con respecto al Departamento de Cuentas el 100% del personal encuestado conoce el Departamento de Innovación. Por lo que se deduce que este departamento realiza correctamente su comunicación con respecto al departamento de cuentas.

En cuanto al Departamento de Planificación Estratégica el 100% de su personal encuestado afirma conocer el Departamento de Innovación de lo que deducimos que el Departamento de Innovación realiza correctamente su comunicación con respecto al Departamento de Planificación Estratégica.

### 5.3.2 *Utilización de los recursos del Departamento de Innovación.*

En cuanto a la utilización del blog (SUKUMO) como fuente de referencias e inspiración existe en general una clara tendencia hacia una baja utilidad. De manera que **9 de 12 personas encuestadas del Departamento Creativo consideran este blog como poco útil o muy poco útil**. Esta herramienta está diseñada para servir de inspiración y por lo que he comprobado actualmente no está cumpliendo su función.

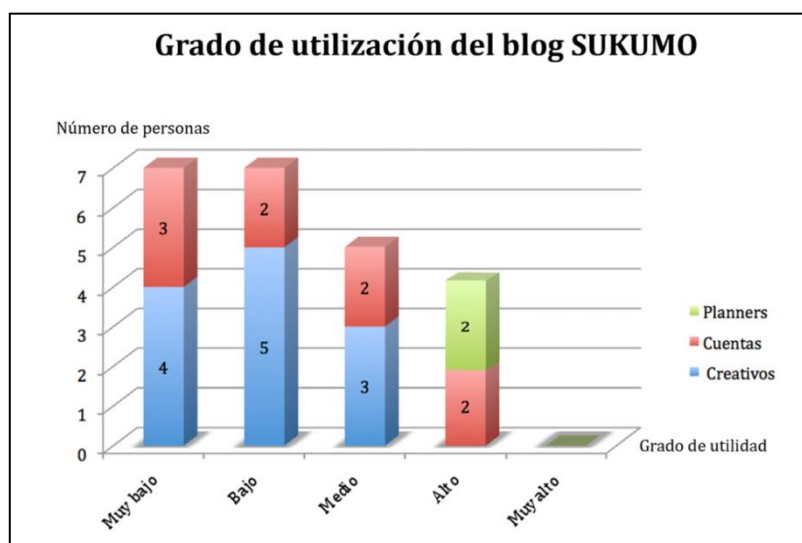


Fig. 33 Grado de utilización del blog Sukumo. Fuente : elaboración propia.

**El Departamento de Cuentas por su parte se encuentra más dividido respecto a esta cuestión, 3 de 9 encuestados consideran el blog como una herramienta poco útil mientras que 2 de 9 la consideran útil**. En este caso hay división de opiniones por lo que puedo afirmar que el servicio de blog con respecto al departamento de cuentas no revierte la importancia que debería.

En cuanto al **Departamento de Planificación Estratégica, todos los encuestados han coincidido en que el blog Sukumo es una herramienta con un grado alto de utilidad**. Esta herramienta colabora en el desempeño de sus tareas.

En cuanto a la utilidad de las **píldoras de innovación, el 70%** de los encuestados valora su **servicio como útil**, por lo que podemos deducir que esta herramienta es por lo general una buena fuente de inspiración para los empleados de McCann Worldgroup. Sin

embargo, se observa como todavía un 30% de los encuestados no consideran las píldoras como una fuente relevante de inspiración.

**El 44% de los encuestados del Departamento Creativo consideran de utilidad las píldoras de inspiración frente a un 66% que no las consideran en absoluto útiles,** con lo que el servicio de píldoras no contribuye a fomentar la creatividad en el desarrollo de ideas.

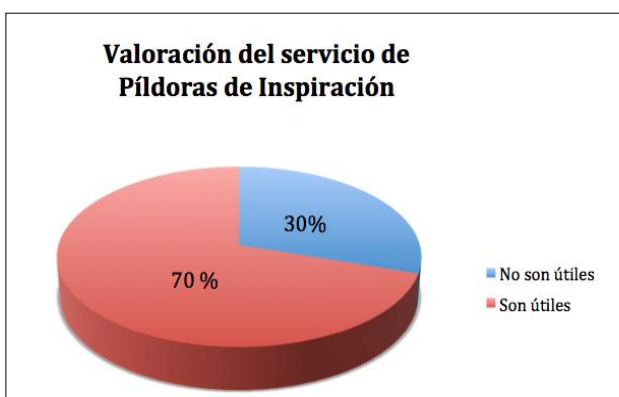
**Por otra parte el 66% los encuestados pertenecientes al Departamento de Cuentas consideran que las píldoras de inspiración cumplen su función y ayudan al desarrollo de la innovación.**

**El 100% del personal encuestado del Departamento de Planificación Estratégica valora como útil el servicio de píldoras de inspiración,** siendo así una herramienta de ayuda en su trabajo.

El cuanto al servicio que puede prestar el departamento de innovación al **resto de departamentos,** observamos cómo sólo **el 45,85% de los encuestados ha hecho uso alguna vez del departamento de innovación,** con lo que en términos generales el departamento de innovación no está ofreciendo el servicio que debería.

Los encuestados del **Departamento de Creatividad** se encuentran divididos en este sentido, **el 50% afirma haber hecho uso alguna vez de este departamento mientras que el otro 50% no ha llegado a**

**mantener ninguna relación** al respecto. Estas cifras arrojan unos resultados meridianos donde observamos que existe una relación con el departamento que sin embargo no llega a fructificar a todos los niveles dentro del Departamento de Creatividad.

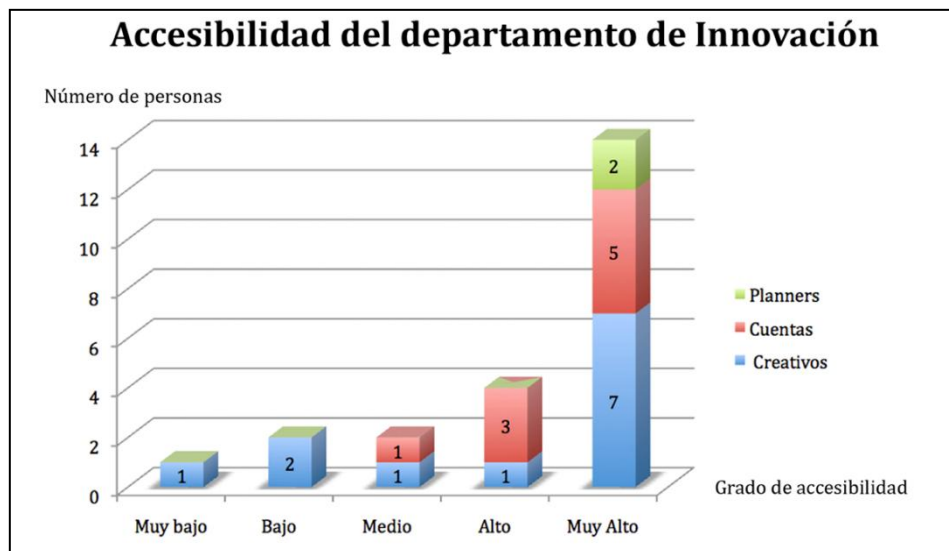


Los datos respecto a los integrantes encuestados del Departamento de Cuentas son aún más preocupantes ya que sólo un 42,85% ha hecho uso del Departamento de Innovación. El Departamento de Innovación no está ofreciendo por tanto un servicio interesante de cara al Departamento de Cuentas.

El 100% del personal encuestado del Departamento de Planificación Estratégica ha hecho uso del Departamento de Innovación en alguna ocasión.

### 5.3.3 Accesibilidad del departamento de innovación.

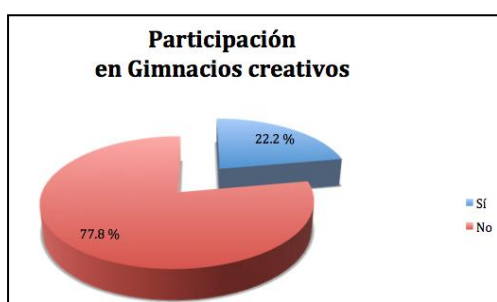
Los resultados de estas encuestas han reflejado un alto grado de accesibilidad del Departamento de Innovación para con los Departamentos de Creatividad, de Cuentas y de Planificación.



Sólo 3 creativos puntúan negativamente la accesibilidad del departamento. Es un dato a tener en cuenta, ya que se trata de un departamento cuya función es ofrecer servicios internos.

Los gimnasios creativos según estas encuestas son una herramienta al servicio de muy pocos empleados al menos en los que se refiere al Departamento de Creatividad, Cuentas y Planificación Estratégica.

Esto se traduce en la ineficacia de una herramienta destinada a facilitar el flujo de la creatividad.



Los resultados relativos a la **participación del Departamento de Creatividad en los gimnasios creativos arrojan cifras preocupantes. Apenas el 9.4%** de los encuestados afirma haber utilizado esta herramienta. Un departamento que se dedica a la creatividad no está haciendo prácticamente ningún uso de una herramienta destinada a desarrollarla.

Sin embargo, y aunque **el Departamento de Cuentas no esté especializado en desarrollos creativos hacen un mayor uso de los gimnasios creativos que el departamento de creatividad. Aún así los resultados son negativos; sólo un 23.3%** de los encuestados afirma haber participado en algún gimnasio creativo.

Existe sin embargo una gran diferencia cuando hablamos del **Departamento de Planificación Estratégica. Todos los encuestados de este departamento han participado alguna vez en un gimnasio creativo.**



En un contexto de organización transversal y colaboracional únicamente el 37.5 % de los encuestados de los Departamentos de Creatividad, Cuentas y Planificación Estratégica, han recibido en alguna ocasión colaboración del Departamento de Innovación en el desarrollo de una campaña publicitaria.

En cuanto al Departamento de Creatividad, tan sólo un 17% de los encuestados considera que el Departamento de Innovación ha colaborado alguna vez en el desarrollo de una campaña publicitaria

El porcentaje que asume el Departamento de Cuentas en este sentido es de 33.4%; mayor que el de Creatividad, con lo que deducimos que el Departamento de Innovación colabora más de más con cuentas que con creatividad en el desarrollo de campañas publicitarias

En el otro extremo encontramos al Departamento de Planificación Estratégica donde el 100% de los participantes en la encuesta opinan que el departamento de innovación ha colaborado alguna vez con su departamento en el desarrollo de alguna campaña.

#### ***5.3.4 Importancia que se le otorga al departamento de innovación.***

Existe una tendencia hacia una consideración de importancia alta del departamento de Innovación por parte del personal encuestado externo a este departamento.

Sin embargo, si lo analizamos en profundidad observamos que las cifras que ofrece el departamento de creatividad son muy similares, 4 de los encuestados pertenecientes a este departamento opinan que el Departamento de Innovación tiene una alta importancia en el paradigma organizacional de McCann, Worldgroup, mientras que otros 3 encuestados de este mismo departamento opinan que revierte una baja importancia.

En el caso del Departamento de Cuentas también hay disparidad de opiniones aunque 5 de 9 integrantes opinan que tienen una alta importancia, mientras que los *planners* opinan que el departamento de innovación es de vital importancia para el desarrollo de McCann Worldgroup España.

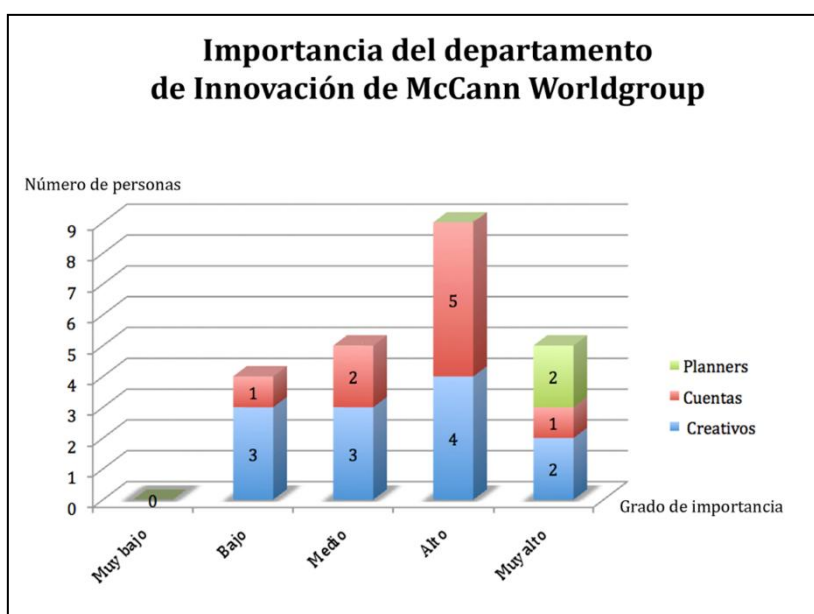


Fig. 53 Importancia del departamento de innovación según otros departamentos. Fuente : elaboración propia

El 100% de los integrantes del Departamento de Innovación encuestados coinciden en que el dpto. de Innovación es muy importante dentro del paradigma

**organizacional de McCann Worldgroup España.** El departamento está muy bien valorado por sus integrantes.

#### 5.4 Conclusiones generales.

La gran mayoría de los empleados conoce el Departamento de Innovación, no obstante un 9.9 % aún no sabe de su existencia, un dato relevante teniendo en cuenta que una de las funciones del departamento de innovación es ofrecer servicio de manera interna.

- En general, **muy pocos encuestados utiliza el blog Sukumo.**
- El servicio de píldoras de inspiración está notablemente valorado por el personal encuestado del departamento de cuentas y el de planificación. Sin embargo, más de la mitad del personal encuestado del **departamento de creatividad considera que no son útiles.**
- La mitad de los empleados encuestados del Departamento de Creatividad afirma que **ha hecho uso alguna vez** del Departamento de Innovación mientras que en el departamento de cuentas más de la mitad afirman no haber hecho nunca uso de este departamento. El departamento de planificación, por su parte, afirma haberlo utilizado.
- En cuanto a la accesibilidad del Departamento de Innovación la tendencia general afirma que es un departamento **muy accesible.** Sólo 3 personas de 12 creativos le otorgan una baja puntuación en este sentido
- **Los gimnasios creativos** se posicionan como una herramienta desconocida de cara a los encuestados del Departamento de Cuentas y de Creatividad.



- Los encuestados del departamento de cuentas y los de creatividad opinan que el departamento de innovación **colabora escasamente** en el desarrollo de sus campañas.
- Tras preguntar acerca de la importancia del departamento de innovación tanto a miembros del departamento como a personal ajeno observamos que hay consenso y que por lo tanto el departamento de innovación de McCann Worldgroup España está considerado por una parte importante del personal de la agencia como un departamento lo suficientemente importante dentro del paradigma organizacional de la misma.

A través de estas encuestas se observa que el Departamento de Innovación está considerado positivamente dentro de la agencia y que además está considerado como un departamento muy accesible. Sin embargo, el blog Sukumo y las píldoras de inspiración son poco utilizadas y los gimnasios creativos apenas son conocidos. Además este departamento colabora escasamente en una de sus funciones principales como es el ayudar en el desarrollo de campañas de publicidad.

Por otra parte, existe un problema comunicacional entre el departamento de innovación con los departamentos de cuentas y creatividad. Por el contrario la comunicación con el Departamento de Planificación parece ser excelente. Esto puede ser debido a que el Departamento de Innovación y el de Planificación Estratégica comparten el mismo espacio físico dentro de McCann Worldgroup España

A continuación les detallamos una metodología propia basada en los puntos favorables de la metodología de McCann Worldgroup España y unas implementaciones propias para tratar de dar solución a esas lagunas que hemos detectado en el funcionamiento del Departamento de Innovación.

### 5.5 Modelo de metodología propio.

Durante el desarrollo de este proyecto he podido constatar la importancia del departamento de innovación en una agencia de publicidad. Bajo mi punto de vista, es necesario un departamento de este tipo que trabaje de forma colaborativa con los diferentes departamentos apoyándolos y ayudándoles a resultar más eficaces en las campañas publicitarias.

### ***5.5.1 Estructura de un departamento de innovación.***

McCann Worldgroup maneja un capital superior al de muchas agencias del sector y su volumen de negocio le permite tener un departamento amplio y especializado. Un departamento de innovación no tienen por qué estar compuesto por muchos miembros. En ese sentido un departamento de innovación tiene que estar formado al menos por dos personas; un director de departamento con un perfil similar al de Javier Pascual y un vicepresidente que lidere desde una visión global los procesos que se desarrollen en el departamento transversalmente con otros departamentos de la misma agencia. Esta función es importante que la desarrolle, no sólo una persona experta en la materia, sino alguien con el perfil de Mónica Deza, un líder que conozca a la perfección el funcionamiento interno de la agencia para diseñar las mejores estrategias, gestionar eficientemente equipos de trabajo y coordinarlos de manera que la colaboración fluya entorno a la innovación. Además, esta persona será la encargada de asistir a conferencias en busca de nuevas tendencias y de crear nuevas oportunidades de negocio.

La figura del director de departamento también reviste una gran importancia. Mientras que la vicepresidenta diseña la estrategia en materia de innovación, el director se encargará de desarrollar y de coordinar su evolución y supervisión mediante reuniones presenciales y vía correo electrónico. Así mismo, mientras que el vicepresidente acude a conferencias, el director se encargará de la recopilación de información en materia de innovación vía web y mediante suscripciones a publicaciones. Esta figura además será la encargada de gestionar las píldoras de inspiración y el blog o cualquier otra herramienta creada con el fin de dar un servicio similar a todos los departamentos que intervengan en el *briefing* en cuestión.

Sería interesante añadir la figura de un encargado del diseño y la elaboración de los documentos gráficos referentes a las píldoras, al blog y a los documentos de apoyo en las presentaciones. Estas presentaciones de proyecto las realizarán tanto el vicepresidente como el director del departamento.

### 5.5.2 *Funciones de un departamento de innovación.*

#### 5.5.2.1 **Funciones externas.**

Los miembros del departamento de innovación han de ser expertos en esta disciplina. Una buena manera de amortizar los gastos que produce dicho departamento es vender estos conocimientos que además pueden suponer un gran servicio al cliente. La Innovación es un activo importante que otorga poder competitivo a las empresas y una agencia de publicidad se puede servir del mismo para sacar beneficios al respecto. Para ello ha de tener, como veíamos en el apartado anterior, figuras muy válidas y capaces dentro del departamento de innovación. Por este motivo, un departamento de innovación ha de funcionar como una consultora que genere ingresos a través de servicios de asesoramiento en materia de innovación.

Por otro lado no conviene esperar a que lleguen los *briefings*. Estos se deben simultanear con una labor proactiva desde el departamento de innovación. Se trata en este caso de buscar nuevas oportunidades de negocio. El departamento de innovación tiene que funcionar como una puerta de entrada hacia clientes potenciales. Gracias a la labor de recopilación de información en todo lo relativo a la innovación se pueden detectar nuevas oportunidades de negocio y exponerlas a clientes potenciales que puedan estar interesados.

Cuando se solicite desde el departamento de cuentas la inclusión del departamento de innovación en la resolución de un *briefing*, se pondrá en marcha el siguiente proceso: Primeramente se conformará un **equipo científico de ideación** formado por el departamento de innovación que desarrolla la estrategia y el departamento de creatividad que la implementa. Paralelamente, se conformará un **equipo de coordinación técnica**

formado por profesionales con conocimientos técnicos en programación, tecnología y cualquier disciplina de la requiera el *briefing*. Estos dos equipos trabajarán conjuntamente en la propuesta, el desarrollo y los entregables coordinados por la figura de un *planner* que organiza la comunicación entre equipos. Este esquema de trabajo está diseñado para garantizar la colaboración entre departamentos. Para que la colaboración sea real y fructífera entre el departamento de innovación y el de creatividad la figura del *planner* deberá hacer hincapié en desarrollar la colaboración entre ambos equipos. Una solución en este sentido es juntar en un mismo espacio al personal involucrado en cada proyecto de manera que su comunicación sea más personal y fluya positivamente.

#### 5.5.2.2 Funciones internas.

En una aproximación a una metodología de estructura de un departamento de innovación no podemos contemplar un desarrollo tan global como el de McCann Worldgroup. Existen muchas agencias que no son multinacionales y que operan solamente a nivel nacional. Por este motivo, y aunque consideremos el Neuronetwork como una herramienta muy útil, consideramos que no todas las agencias de publicidad pueden desarrollarlo por lo que hemos decidido no incluirlo en nuestra metodología.

Las píldoras de inspiración y el blog no parecen ser herramientas muy valoradas, al menos en cuanto al departamento de creatividad se refiere, el cual tendría que ser el principal usuario de estas herramientas, pues en teoría, están creadas para favorecer la innovación y es el departamento de creatividad quien se encarga de implementarla.

Estas herramientas pueden ser de gran utilidad pero de nada sirven si el departamento creativo no accede a ellas. La mejor opción en este sentido es organizar charlas donde un presentador externo a la agencia explica con detenimiento las campañas más innovadoras dentro del blog. Estas charlas pueden ir acompañadas de un desayuno una vez a la semana de manera que los creativos tengan alguna motivación para asistir a las mismas.

En el caso de los gimnasios creativos el problema radica, según los datos recabados en las

encuestas, en que sólo un porcentaje mínimo de personal del departamento había participado alguna vez en alguno de ellos. De nuevo, la herramienta tiene gran potencial y sin embargo muy poco personal creativo le da uso alguno. En este caso se propone hacer obligatorio el uso de estos gimnasios. Cada semana una pareja de creativos acudirá a un gimnasio para trabajar el desarrollo de su creatividad a través de diferentes técnicas como palabra aleatoria, escape, piedra en el camino o *brainstorming*.

## 6. CONCLUSIONES.

Tras investigar el modelo de funcionamiento del Departamento de Innovación de McCann Worldgroup España puedo afirmar haber adquirido los conocimientos suficientes para saber cómo funciona un Departamento de Innovación, cómo se estructura, cuáles son sus funciones, cómo se relaciona con otros departamentos, cómo recaba información y en definitiva la capacidad de realizar una aproximación a una metodología de funcionamiento.

A través de toda la literatura estudiada para la elaboración de este proyecto he aumentado significativamente los conocimientos sobre el concepto de Innovación y sus posibles aplicaciones a la publicidad. La neurociencia ha supuesto, en este sentido, una disciplina apasionante que encierra algunas preguntas éticas que no he podido entrar a valorar, debido a la complejidad y distancia con el tema principal.

Se ha cumplido con los objetivos, tanto primarios como secundarios, planteados al inicio del trabajo.

Respecto a las hipótesis establecidas, no todas se han cumplido:

**La existencia de un Departamento de Innovación favorece el desarrollo de una agencia de publicidad.** Así ha quedado patente en páginas anteriores donde se observa como el departamento de innovación y el área de neurociencia que lo integra son capaces de generar ingresos por sí mismos. Sin embargo en el apartado anterior he conocido

opiniones de otros sectores ajenos al Departamento de Innovación que opinan **que pese a ser un departamento importante no colabora sustancialmente en el desarrollo de las campañas publicitarias, una de sus principales funciones.**

Por otro lado, debido a que el Departamento de Innovación es capaz de generar ingresos por sí mismo y a que el personal de otros departamentos lo califica como considerablemente importante concluyo, **este departamento es un referente válido para desarrollar otros departamentos, en empresas de la competencia.**

## 7. ANEXOS.

### **Encuesta a integrantes de los Departamentos de Creatividad, Cuentas y Planificación.**

1. - ¿Conoces el departamento de Innovación de McCann Worldgroup España?
2. - Valora del 1 al 5 el grado de importancia del departamento de Innovación en McCann Worldgroup España, siendo: 5 Muy alto; 4 Alto; 3 Medio; 2; Bajo; 1 Muy bajo.
3. - Valora del 1 al 5 la utilización del blog SUKUMO, siendo: 5 Muy alto; 4 Alto; 3 Medio; 2; Bajo; 1 Muy bajo.
4. - ¿Consideras útiles las Píldoras de Inspiración?
5. - ¿Has hecho uso alguna vez del departamento de Innovación?
6. - Valora del 1 al 5 la accesibilidad al departamento, siendo: 5 Muy alta; 4 Alta; 3 Media; 2; Baja; 1 Muy baja.
7. - ¿Has participado en algún gimnasio creativo?
8. - ¿Has colaborado con el departamento de innovación en el departamento de alguna campaña?

### **Entrevista a integrantes del departamento de Innovación.**

1. - ¿Qué se considera innovación en McCann Worldgroup España?
2. - ¿Cómo surge el departamento de Innovación?

3. - ¿Qué sectores son los que estudia el departamento de Innovación?
4. - ¿En qué temas estáis especializados?
5. - ¿Cómo se establece el organigrama del departamento de innovación?
6. - ¿Cuáles son los objetivos del departamento de innovación?
7. - ¿Cuáles son las variables que utilizáis para definir qué es innovador y qué no?
8. - ¿Cuál es el proceso de trabajo en el departamento de innovación?
9. - ¿Cómo os comunicáis en el departamento de innovación?
10. - ¿Cómo se trabaja de forma interna con los departamentos que pertenecen a la agencia? Compañía?
11. - ¿Cómo detectáis la necesidad de innovación?
12. - ¿A través de que canales recabáis información? ¿Cuáles son vuestros motores de búsqueda? ¿De qué manera se clasifica?
13. - Valora del 1 al 5 la importancia del departamento de innovación en McCann Worldgroup España
14. En proyectos en los que se involucra el neuromarketing ¿cómo surgen?
15. - Existe algún código ético que debáis respetar con respecto a la neurociencia?
16. - ¿Crees que llegará un punto donde las investigaciones tradicionales desaparezcan por culpa de la neurociencia?
17. - ¿Hay alguna forma de medir el retorno de inversión?
18. - ¿Los clientes están abiertos a innovación?
19. - ¿Podrías decirnos si existe algún perfil tipo para trabajar en este departamento?

#### FUENTES EN LINEA:

[ES.SCRIBD.COM](http://es.scribd.com/doc/78386242/Definicion-Brief) [http://es.scribd.com/doc/78386242/Definicion-Brief] [Consultado 3 mayo del 2013]

[BLOGGINZENITH.ZENITHMEDIA.ES](http://blogginzenith.zenithmedia.es/actualidad/el-triunfo-de-obama-en-internet-caso-de-estudio-de-las-campanas-de-2008-y-2012-ii/) [http://blogginzenith.zenithmedia.es/actualidad/el-triunfo-de-obama-en-internet-caso-de-estudio-de-las-campanas-de-2008-y-2012-ii/] [Consultado 4 mayo del 2013]

[VIMEO.COM](http://vimeo.com/11428257) [http://vimeo.com/11428257] [Consultado 4 mayo del 2013]

[CANNESLIONS.COM](http://www.canneslions.com/work/2013/integrated/entry.cfm?entryid=31061&award=101&order=0&direction=1&keywords=obama) [http://www.canneslions.com/work/2013/integrated/entry.cfm?entryid=31061&award=101&order=0&direction=1&keywords=obama] [Consultado 4 mayo del 2013]

[ADAGE.COM](http://adage.com/article/special-report-cannes-2009/cannes-obama-campaign-takes-titanium-integrated-grand-prix/137633/) [http://adage.com/article/special-report-cannes-2009/cannes-obama-campaign-takes-titanium-integrated-grand-prix/137633/] [Consultado 5 mayo del 2013]

[EUR-LEX.EUROPA.EU](http://eur-lex.europa.eu)

[ http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52003DC0112:ES:HTML ] [Consultado: 5 de mayo del 2013]





[Consultado: 14 de mayo del 2013]

[SUKUMO.MCCANN.ES \[https://sukumo.mccann.es/2013/05/samsung-puente-vida/\]](https://sukumo.mccann.es/2013/05/samsung-puente-vida/) [Consultado: 14 de mayo del 2013]

[SUKUMO.MCCANN.ES \[https://sukumo.mccann.es/category/disciplines/neuro-communications/\]](https://sukumo.mccann.es/category/disciplines/neuro-communications/)

[Consultado: 15 de mayo del 2013]

[SUKUMO.MCCANN.ES\[https://sukumo.mccann.es/2012/10/mapa-mundial-de-amistades-por-paises/\]](https://sukumo.mccann.es/2012/10/mapa-mundial-de-amistades-por-paises/)[Consultado: 15 de mayo del 2013]

[WELOVEAD.COM \[http://www.welovead.com/\]](http://www.welovead.com/) [Consultado: 15 de mayo del 2013]

[SLIDESHARE.NET\[http://www.slideshare.net/jugodu/presentacin-pensamiento-divergente+http://pedablogia.wordpress.com/2011/02/03/pensamientos-divergente-y-convergente-como-bases-de-la-creatividad/+\]](http://www.slideshare.net/jugodu/presentacin-pensamiento-divergente+http://pedablogia.wordpress.com/2011/02/03/pensamientos-divergente-y-convergente-como-bases-de-la-creatividad/) [Consultado: 16 de mayo del 2013]

[INNOVAFORUM.COM\[ http://www.innovaforum.com/tecnica/p\\_atzar\\_e.htm \]](http://www.innovaforum.com/tecnica/p_atzar_e.htm) [Consultado: 13 de mayo del 2013]

[PROGRAMAPUBLICIDAD.COM\[ http://www.programapublicidad.com/mila-benito-mccann-erickson-el-neuromarketing-se-usa-mucho-cada-vez-mas-en-politica-en-espana-algo-menos-la-nueva-app-hoy-en-el-hormiguero-ant3-0-se-impondr/#.UdT05bRvFFR \]](http://www.programapublicidad.com/mila-benito-mccann-erickson-el-neuromarketing-se-usa-mucho-cada-vez-mas-en-politica-en-espana-algo-menos-la-nueva-app-hoy-en-el-hormiguero-ant3-0-se-impondr/#.UdT05bRvFFR) [ Consultado: 17 de mayo del 2013 ]

[PERIODICOPUBLICIDAD.COM\[ http://www.periodicopublicidad.com/Agencias/4546/McCann-organiza-el-primer-congreso-de-neurociencias-del-marketing-en-Espana/ \]](http://www.periodicopublicidad.com/Agencias/4546/McCann-organiza-el-primer-congreso-de-neurociencias-del-marketing-en-Espana/) [Consultado 17 mayo del 2013]

[BBVAOPENMIND.COM\[ http://www.bbvaopenmind.com/ \]](http://www.bbvaopenmind.com/) [Consultado: 18 de mayo del 2013]

[MONICADEZA.COM](http://1.bp.blogspot.com/_0J61cDWyx7A/TDCaU5xXxyI/AAAAAAAAACs/0-sbjMv46_c/s1600/jornadas+neuromarketing+apd.jpg)

[http://1.bp.blogspot.com/\_0J61cDWyx7A/TDCaU5xXxyI/AAAAAAAAACs/0-sbjMv46\_c/s1600/jornadas+neuromarketing+apd.jpg] [Consultado 18 de mayo del 2013]

[MONICADEZA.COM\[http://www.monica-deza.com/2011/03/jornada-neuromarketing-con-monica-deza.html \]](http://www.monica-deza.com/2011/03/jornada-neuromarketing-con-monica-deza.html) [Consultado 18 de mayo del 2013]

[CENTRODEINNOVACIONBBVA.COM\[ https://www.centrodeinnovacionbbva.com/ \]](https://www.centrodeinnovacionbbva.com/) [Consultado: 19 de mayo del 2013]

[BANKINNOVATION.NET\[http://bankinnovation.net/\]](http://bankinnovation.net/) [Consultado: 20 de mayo del 2013]

[EINNOVA\[http://www.einnova.com/notas/disenio-web/neuromarketing-en-nternet\]](http://www.einnova.com/notas/disenio-web/neuromarketing-en-nternet) [Consultado 19 mayo del 2013]

## BIBLIOGRAFÍA:

Austin, M., & Aitchison, J. *Is anybody out there?*. John Wiley & Sons. Asia, 2003.

AA.VV. *Tu cerebro lo es todo*. Plataforma actual. Barcelona, 2012.

Álvarez del Blanco, R. *Fusión perfecta.. Neuromarketing. Seducir al cerebro con inteligencia para ganar en tiempos exigentes*. Prentice Hall, Pearso. Madrid, 2011.

Álvarez del Blanco, R. Tú. *Marca personal*. Prentice Hall, Pearson. Madrid, 2008.

Castells, M. *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. La sociedad red. Vol. I*. Alianza. Madrid, 2005.

César García. *El libro de Bob*. Index Book. Madrid, 2008.

Comisión Europea. Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. *Libro Verde de la Innovación*. Bruselas CECA-CE-CEEA. 1996.

Corredor Lanás, P. *Bajo el signo de la integración. CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA AL SERVICIO DE LA PUBLICIDAD EN LA ERA DIGITAL*. Telos, Cuadernos de Comunicación e Innovación. Fundación Telefónica, 2012. También disponible en: [http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Numerosanteriores/DetalleAnteriores\\_82TELOS\\_DOSSIER4/seccion=1268&idioma=es\\_ES&id=2010020309240001&activo=6.do#](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Numerosanteriores/DetalleAnteriores_82TELOS_DOSSIER4/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2010020309240001&activo=6.do#) (1/05/2013)

Damasio AR. *El Error de Descartes: La emoción, la razón y el cerebro humano*. Grijalbo Mondadori (Ed.). Crítica. Barcelona, 2001.

ENTREVISTA con Milagros Benito, Directora del área de Neurociencia de McCann Worldgroup España; Directora de Comunicación integral en McCann Worldgroup España, 17 de mayo del 2013.

ENTREVISTA con Javier Pascual, Director del departamento de Innovación de McCann Worldgroup España, 16 de mayo del 2013.

Gee, Sherman. *Technology transfer, Innovation & Internacional Competitiveness*. John Wiley & Sons. New York, 1981.

Johansson F. *El efecto Medici: Percepciones rompedoras en la intersección de ideas, conceptos y culturas*. Deusto. Barcelona, 2005.

Machado, Fernández M. *Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial*. CDTI-CSIC. Madrid, 1997.

Nelson, R.R., and Winter, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge, 1982.

OCDE y Comunidades Europeas. *Manual de Oslo. 3ª Edición*. Traducción al español. Comunidad de Madrid. Madrid, 2007.

Pavon, Julián, y Goodman, Richard. *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*. Madrid. CDTI-CSIC, 1981.

Porter. Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción al español. Vergara Editores. Buenos Aires, 1990.

Roberts, Kevin. *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*. Ediciones Urano S.A. 2007.

Schumpeter, Joseph A. *The Theory of Economic Development*. McGraw-Hill. Nueva York, 1934.

Valderrama, B. *Motivación inteligente. El impulso para lograr tus metas*. Prentice Hall, Pearson. Madrid, 2010.

