



Anatomía del valor

marca ←
← identidad
valores
propósito
estrategia
era digital



Índice

Introducción	3
Anatomía del valor	4
<i>Insights clave y aprendizajes transversales</i>	5
<i>Post it's destacados</i>	5
Conclusiones por temática	6
Reflexiones de los moderadores	10
Volviendo a ser relevantes	14

Introducción



Pepa Rojo

→ Presidenta del c de c

En la actualidad, habitamos en una era marcada por la economía de la atención.

Hay una necesidad de conectar las marcas con las personas con creatividad e innovación.

Tenemos más canales que nunca, más formatos que nunca, más plataformas que nunca y, sin embargo, **parece que las marcas no logran ser tan relevantes como antes.**

Vivimos un momento en el que la palabra valor se utiliza constantemente, pero pocas veces se cuestiona de verdad qué significa, dónde reside y cómo se construye. En un contexto marcado por la aceleración digital, la sobreproducción de mensajes y la homogeneización de discursos, **volver a preguntarnos por el valor no es solo pertinente, es necesario.**

Desde el **c de c** creemos que somos, en parte, responsables de conectar marcas con personas, desde la estrategia, la

creatividad o la construcción de su imagen. Tenemos también la responsabilidad de detenernos y reflexionar. ¿Qué es hoy valioso para las personas? ¿Se puede medir el valor o, precisamente por eso, se nos escapa? ¿Es una cuestión de tiempo, de impacto, de emoción, de cultura? ¿Cambia su significado según el contexto, el territorio o el momento vital?

El **Día A 2025** nace de esa inquietud compartida. Bajo el concepto **Anatomía del valor en la era digital**. Volviendo a ser relevantes, proponemos una búsqueda honesta y transversal sobre dónde reside hoy el valor y cómo se genera. Una exploración que parte de preguntas abiertas.

Para ello, hemos reunido voces de distintos ámbitos y disciplinas, desde la **creatividad** hasta la **música**, la **gastronomía** o la **arquitectura**, con backgrounds diversos, capaces de ofrecernos miradas complementarias sobre una misma idea. Porque entender el valor en toda su complejidad es el primer paso para poder aportar después a las marcas de forma genuina y relevante.

Este documento recoge los aprendizajes, reflexiones e insights que surgieron de ese ejercicio colectivo. No como un punto final, sino como un punto de partida. Una invitación a seguir cuestionando, afinando y **redefiniendo qué significa hoy crear valor** y, sobre todo, cómo hacerlo sin perder de vista a las personas.

Anatomía del valor

El Día A 2025 pone sobre la mesa una idea común: el valor se ha simplificado en exceso. En un entorno dominado por la velocidad, las métricas y la optimización constante, hemos reducido el concepto de valor a aquello que puede medirse de forma inmediata, perdiendo profundidad cultural, emocional y estratégica.

A lo largo de las conversaciones se evidencia que el valor real no siempre es visible, cuantificable o inmediato. A menudo reside en las condiciones que permiten que las personas vivan, trabajen, creen y se relacionen mejor: el tiempo, la escucha, el criterio, la coherencia y la capacidad de sostener decisiones en el largo plazo.

Desde disciplinas aparentemente alejadas de la publicidad, emergen aprendizajes directamente aplicables a nuestra industria: **la importancia del diagnóstico profundo, la necesidad de proteger el proceso creativo, el valor de los equipos pequeños y de la confianza, y la ambición de construir experiencias que perduren más allá del impacto puntual.**

Volver a ser relevantes significa producir con sentido, decidir mejor y generar valor real para las personas, las marcas y la sociedad.



Insights clave y aprendizajes transversales

1. El valor de lo invisible

Las condiciones que no se ven - luz, acústica, tiempo, estructura, confianza - determinan la calidad de la experiencia y del resultado. El impacto sostenido importa más que el efecto inmediato.

2. El valor no siempre se puede medir

Las métricas son necesarias, pero insuficientes. El impacto emocional, cultural y humano sigue siendo clave para construir relevancia real.

3. El proceso es parte del valor

Proteger el tiempo de reflexión, investigación y error es esencial. Sin proceso, la creatividad se vuelve superficial y reactiva.

4. Equipos pequeños, decisiones claras

La creatividad se protege reduciendo filtros innecesarios. La confianza y los pocos decisores permiten accionar ideas con mayor ambición.

5. Relevancia como construcción, no como impacto

La relevancia no nace de la novedad constante, sino de la coherencia, la continuidad y la capacidad de sostener una dirección en el tiempo.

Post-its destacados

“El valor se construye en las condiciones que permiten que las personas den su mejor versión.”

— Alex González

“El valor deja huella cuando genera emoción, memoria y significado.”

— Carito Kanashiro

“El tiempo es el recurso creativo que permite profundidad y relevancia.”

— Raquel Espantaleon

“La excelencia no es una meta, es una forma de trabajar.”

— Raquel Espantaleon

“La relevancia se construye cuando una idea conecta de forma auténtica con las personas.”

— Pablo Vázquez

Conclusiones por temática

Las tres conversaciones del Día A 2025, desde disciplinas distintas, coinciden en una misma idea: el valor no se encuentra solo en el resultado, sino en las condiciones que lo hacen posible. Música, gastronomía y arquitectura desplazan el foco del impacto inmediato al proceso, del gesto visible a la experiencia sostenida.

Las conclusiones que siguen recogen un resumen de los aprendizajes clave de cada disciplina y proponen una mirada común sobre cómo se construye hoy el valor y la relevancia en un contexto de aceleración constante.



Conclusiones por temática

MÚSICA

El valor como coherencia, ruptura y acompañamiento

«En música, el valor está en la coherencia y la verdad: en alinear talento, universo estético e identidad auténtica que se atreve a romper lo establecido.»

«Romper normas es la consecuencia natural de tener un criterio propio; el valor aparece cuando obligas a replantear categorías y ensanchas el mapa de lo posible.»

«El éxito no es el impacto inmediato, es la calidad de la trayectoria que construyes con el tiempo.»

«Nada de eso ocurre sin buen acompañamiento: escuchar de verdad, entender el contexto humano y trabajar para que el otro brille.»

«La creatividad se protege con equipos pequeños y pocos decisores, capaces de llevar una identidad a nuevos contextos sin diluirla.»

Entrevistado por Pedro Aires



Julio Morote

Label Director - Columbia Spain



Artistas y marcas que hacen época son quienes captan antes que nadie el pulso cultural y deciden que algo sea tendencia; quien entiende la cultura antes que el mercado, lidera.

Conclusiones por temática

Diego Guerrero

Chef, DSTAgE



GASTRONOMÍA

El valor como experiencia, tiempo y legado

«En gastronomía, el valor está en la experiencia y la reacción que provoca: emoción, sorpresa, disfrute y memoria.»

«La excelencia no es una meta, es una práctica continua: búsqueda constante, reinención y voluntad de no repetirse.»

«El tiempo es el recurso creativo más valioso: para pensar, experimentar, equivocarse y madurar ideas.»

«Defender el tiempo es defender la profundidad y la capacidad de generar experiencias significativas.»

«Crear valor es dejar legado: una forma de hacer, principios y coherencia que perduren más allá del impacto inmediato.»

Gastronomía y publicidad creativa se unen: Ambas miden su valor por el impacto que provocan, la inconformidad creativa y la mejora constante.

Entrevistado por Guille Viglione



Conclusiones por temática

ARQUITECTURA

El valor de las condiciones que no se ven

«El valor de la arquitectura está en lo invisible: en las condiciones que sostienen la vida cotidiana.»

«Antes de diseñar, hay que diagnosticar y escuchar de verdad cómo viven y trabajan las personas; la arquitectura no impone estilos, convierte necesidades en bienestar diario.»

«Luz, acústica y orden son infraestructuras silenciosas del bienestar: determinan concentración, calma y equilibrio emocional.»

«Un espacio no es valioso por la primera impresión, sino por cómo se deja vivir cada día.»

«Lo verdaderamente relevante no deslumbra: acompaña, cuida y sostiene en el tiempo.»

Arquitectura e industrias creativas comparten el lenguaje de emociones, psicología y comportamiento, transformando lo básico en experiencias con sentido, pertenencia y bienestar.

Jesús Colao

Founder de Schneider Colao Studio Gallery



Entrevistado por Pepa Rojo



Reflexión de los moderadores



ALEX GONZÁLEZ

Director de Estrategia de Omnicom PR Group

Después de escuchar, moderar y ordenar todo lo que ocurrió durante el Día A 2025, salgo con una convicción muy clara: **el verdadero problema de nuestra industria no es la falta de talento ni de ideas, sino el sistema en el que pretendemos que esas ideas existan.**

Algunas de las conclusiones que he podido determinar sobre los comentarios de mi moderación es que hemos construido un modelo de trabajo que no protege el tiempo, que penaliza la reflexión y que confunde velocidad con valor. **Exigimos método, estrategia y pensamiento, pero luego no sabemos defenderlos ni explicarlos.** El tiempo de preparación, el diagnóstico, la complejidad real de los procesos creativos quedan fuera del relato de valor y, por tanto, fuera de la conversación económica. Cuando eso ocurre, lo único que sobrevive es la ejecución rápida. Y a esa ejecución acelerada la seguimos llamando creatividad.

Preocupa especialmente cómo hemos normalizado la compresión extrema de los procesos. **Cada capa añadida, cada validación extra, cada urgencia injustificada reduce un poco más la ambición del resultado.** Optimizar da seguridad, pero también fija un techo cultural. Nos movemos cómodamente dentro de lo conocido, mientras perdemos la capacidad de hacer algo que realmente importe.

La relación con los anunciantes es parte central de este problema. **Hemos pasado de ser socios estratégicos a proveedores reactivos**, en gran parte por miedo: miedo a perder al cliente, miedo a incomodar, miedo a proponer algo que no venga validado de antemano. Ese miedo es profundamente antiestratégico. Nos vuelve previsibles y nos deja sin autoridad.

La llegada de la IA no cambia esta realidad, la hace más evidente. Cuando la ejecución se acelera, se abarata y se multiplica, competir por ejecución es una carrera a la baja. El valor ya no puede estar ahí. El valor está en la capacidad de reformular el marco cuando el plan deja de servir, en decidir qué merece ser preservado y qué debe romperse.

Mi conclusión personal en el Día A deja una idea central: **el valor se sostiene por dirección. Y la dirección exige liderazgo.** Liderar hoy implica **asumir riesgo, aceptar renuncias y tomar decisiones impopulares si es necesario.** Ahí es donde se empieza a construir el legado de los próximos años de nuestra industria.

Reflexión de los moderadores



CARITO KANASHIRO

Directora regional de marketing de Iberia
& Latam en TCC Global

Si tuviera que resumir todos los comentarios de mi sala del Día A en una sola idea, sería esta: **hemos reducido el valor a aquello que podemos medir, y en ese proceso hemos empobrecido lo que realmente conecta con las personas.**

No hay nada en contra de los datos ni de las métricas. El problema aparece cuando se convierten en el único criterio de validación. Cuando eso sucede, las ideas que construyen emoción, memoria y cultura quedan fuera del sistema porque no ofrecen resultados inmediatos. **La creatividad se convierte en optimización constante y pierde su capacidad de generar significado.**

A lo largo de las conversaciones se repitió una idea que me parece clave: **el relato sigue siendo central. No porque el dato no importe, sino porque sin una narrativa que lo sostenga, no permanece.** Las personas no conectan con dashboards, conectan con historias que sienten propias.

La relevancia no nace de lo universal ni de lo correcto, nace de lo específico, de lo afinado, de lo honesto.

También hay una creencia de que **tenemos que asumir una autocrítica profunda como industria. En demasiadas ocasiones creamos más para nosotros mismos que para las marcas y las personas.** Buscamos validación interna, premios, reconocimiento entre iguales, y en ese camino perdemos de vista para quién estamos trabajando realmente. Esa desconexión explica, en parte, por qué hemos ido perdiendo relevancia social.

Para recuperar el valor, **necesitamos volver a poner a las personas en el centro.** Conocerlas de verdad, escucharlas, entender sus tensiones reales. Y, desde ahí, atrevernos a ser intencionalmente provocadores, a asumir riesgos y a no autocensurarnos antes de tiempo.

Hay una idea que para mí resume todo esto: un insight no se agota porque se use. Se agota cuando se abandona. **Las ideas necesitan tiempo de vida para crecer, evolucionar y seguir conectando desde distintos ángulos sin perder su núcleo.** Todo lo demás es ruido. Y el ruido es justo lo que hoy sobra.

Reflexión de los moderadores



PABLO VÁZQUEZ

Chief Strategy & Brand Officer en BOB Agency

Lo que más me impacta del trabajo realizado es la claridad con la que **aparece una crisis de relación entre agencias y anunciantes**. No es una crisis puntual, es estructural. Y no se resolverá con herramientas nuevas ni con procesos más complejos.

La fragmentación de la toma de decisiones, la “juniorización” de los equipos y la obsesión por el corto plazo han erosionado la confianza mutua. **Desde las agencias existe el sentimiento que hemos perdido respeto y rol estratégico; desde los anunciantes se percibe una desconexión con el negocio real**. En medio, la creatividad queda atrapada entre capas, filtros y miedo a equivocarse.

Pero también aparece una salida clara. **El valor vuelve cuando la relación se reconstruye desde la confianza y la colaboración real**. Equipos pequeños, híbridos, con experiencia, donde se habla más y se presenta menos. **Donde se explora antes de validar y se decide antes de protegerse**.

Creo firmemente que acercar la creatividad a los objetivos de negocio no la empobrece, la fortalece.

La creatividad pierde valor cuando se vuelve ensimismada, cuando se utiliza para alimentar el ego de la industria en lugar de resolver problemas reales. El objetivo no es hacer que la agencia brille, sino que la marca lo haga. Y cuando eso ocurre, todos ganamos.

La relevancia no se construye desde el antagonismo ni desde el cumplimiento mecánico. Se construye desde el entendimiento profundo, la experiencia compartida y la ambición común.

El verdadero valor aparece cuando somos capaces de llevar a la mesa algo que el cliente no sabía que necesitaba. Y eso solo es posible cuando existe confianza.

Reflexión de los moderadores



RAQUEL ESPANTALEÓN
General Manager y Head of Strategy en
Sra. Rushmore

Si hay una palabra que resume todo lo que se dijo en la sala Chamberí del día A es urgencia. **La urgencia se ha convertido en la norma de nuestra industria, y pocas veces nos detenemos a analizar el coste real que tiene.**

Vivimos obsesionados con el corto plazo, con lo medible, con cumplir plazos y entregar resultados rápidos. Pero una buena idea no es una ocurrencia brillante: es una solución real a un problema real. **Y para llegar a ella se necesita tiempo, escucha y diagnóstico.** Nada de eso sucede cuando todo es urgente.

Defender el tiempo se ha convertido casi en un acto de resistencia. Tiempo para pensar, para explorar, para equivocarse y para mejorar. Sin ese tiempo, la creatividad se vuelve superficial y la excelencia imposible. Y, paradójicamente, **el tiempo es la divisa más cara de nuestra industria y la que menos defendemos.**

También se cree que tenemos que replantear profundamente cómo trabajamos juntos. **Más conversaciones y menos briefings. Más colaboración y menos control.** Más equipos pequeños y menos capas innecesarias. Cuando se genera un entorno de confianza, las personas sacan su mejor versión. Cuando no, se limitan a cumplir.

Crear valor implica ambición de permanencia. Aunque trabajemos en contextos efímeros, no podemos renunciar a dejar huella, a construir legado. La relevancia no se alcanza acelerando, sino decidiendo mejor y sosteniendo esas decisiones en el tiempo.

Para mí, esa es la gran enseñanza del Día A: **sin tiempo, sin proceso y sin valentía, la creatividad pierde su capacidad transformadora. Y sin transformación, nuestra industria deja de ser relevante.**

Volviendo a ser relevantes

El Día A 2025 nos recuerda que el valor no se encuentra en la aceleración constante ni en la repetición de fórmulas seguras. Se encuentra en la capacidad de tomar decisiones valientes y sostenerlas en el tiempo.

Volver a ser relevantes implica asumir riesgos, proteger el proceso creativo y recuperar la ambición de generar impacto cultural real. No se trata de producir más, sino de producir mejor. No de medirlo todo, sino de entender qué merece ser medido.

Aquí empieza el verdadero trabajo: redefinir qué entendemos por valor y qué decisiones estamos dispuestos a tomar para construirlo.

c de c

Patrocinador Día A 2025
HOGARTH

Conclusiones Día A 2025

