



Universidad de Valladolid



CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA



# STRATEGIC PLANNING

*La figura del PLANNER: de la teoría a la agencia*



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN**

**Grado en Publicidad y Relaciones Públicas**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

Presentado por **Roberto Jiménez López**

Tutelado por **Susana de Andrés**



# Índice



## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN DEL TFG**

- 1.1 Justificación de la investigación..... pág 7
- 1.2 Delimitación del caso de estudio..... pág 8
- 1.3 Formulación de la hipótesis..... pág 8
- 1.4 Objetivos y metodología..... pág 8

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO. La planificación estratégica para el desarrollo de la comunicación publicitaria**

- 2.1 Punto de partida: Sun Tzu y Von Clausewitz..... pág 10
- 2.2 El pensamiento estratégico como origen del Account Planning..... pág 11 y 12
- 2.3 Comunicación estratégica Vs estrategia de comunicación..... pág 12 a 15
- 2.4 Evolución de la planificación estratégica desde sus inicios..... pág 16 a 18
  - 2.4.1 Grandes grupos publicitarios, diferentes realidades geográficas y presiones financieras..... pág 17
  - 2.4.2 Origen y evolución en España..... pág 17 y 18

## **CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO. Planner como punto de unión.**

- 3.1 Concepción de la strategic planning..... pág 20 y 21
- 3.2 Figura del planner y su situación..... pág 21
- 3.3 Funciones, tareas y capacidades..... pág 22 a 24
  - 3.3.1 ¿Qué capacidades son esenciales para que el planificador estratégico pueda desarrollar su actividad?..... pág 23 y 24
- 3.4 Las armas del planificador: el plan estratégico y el brief creativo..... pág 25 y 26

## **CAPÍTULO 4: Investigación y conclusión**

- 4.1 Metodología: La entrevista como investigación cualitativa..... pág 28 y 29
- 4.2 Recopilación de información..... pág 30 a 41
- 4.3 Análisis de la información..... pág 41 a 44
- 4.4 Conclusiones..... pág 44 a 46
- 4.5 Glosario ..... pág 49 a 48
- 4.6 Referencias..... pág 48 a 51
- 4.7 Referencias de webs de definiciones del glosario..... pág 51



Esta memoria es el resultado de un trabajo de investigación para finalizar los estudios de Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad de Valladolid. Se trata de un estudio explorativo sobre planificación estratégica en el proceso publicitario. Se ha recogido la visión de varios profesionales del sector en países latinoamericanos y España para indagar en la globalización y estandarización de la planificación, las acciones reales a desempeñar, las relaciones con los demás agentes y la importancia que tiene para el mundo publicitario



## CAPÍTULO 1

### *INTRODUCCIÓN DEL TFG*



## **1.1 Justificación de la investigación**

La planificación estratégica consiste en un proceso de desarrollo empresarial e implantación de planes para alcanzar una serie de objetivos específicos. Dicha definición propia va a ser la base de lo que desarrollaremos a lo largo de la investigación.

Las agencias de publicidad en la década de los sesenta iniciaron la gran revolución para la profesionalización del sector publicitario. La incorporación de un nuevo departamento denominado “planificación estratégica” y el encargado de liderarlo “el planner” en Reino Unido ha situado al consumidor en el centro del proceso y ha hecho que la publicidad sea más eficaz y efectiva.

Es importante tener presente a Standley Pollit y Stephen King de Boasse Massimi Pollit y J.Walter Thompson respectivamente. Aunque con diferentes perspectivas, organizaron los departamentos de marketing de sus agencias para dar voz al consumidor en un mundo donde este formaba parte de un segundo plano.

Aunque los avances han sido sustanciales desde este momento, el posterior desarrollo de la planificación estratégica no ha llegado a consolidarse en las agencias como algo vital para el resultado publicitario. Motivado por el gran escepticismo de la comunidad profesional existe un estancamiento del sector en este sentido.

La comunidad académica sustenta el estancamiento por las pocas investigaciones que están publicadas dirigidas a la planificación estratégica y al planner. Si la problemática es importante, debemos hacer hincapié en España cuya problema es más importante aún. La mayoría de los manuales encontrados provienen de países anglosajones, mientras que españoles encontramos pocos.

Para tener un conocimiento amplio sobre el tema a investigar, se ha establecido una base de conocimiento mediante la lectura de los siguientes manuales:

-Raquel Ayestarán Crespo, Celia Rangel Pérez y Ana Sebastián Morillas. (2012). “Planificación estratégica de la publicidad” ESIC Editorial 2012

- Ofelia Giquel. (2000). “El Strategic planner: publicidad eficaz de vanguardia” S.L. CIE Inversiones Editoriales Dossat

## **1.2 Delimitación del caso de estudio**

La presente investigación se ciñe a la planificación estratégica de la agencia publicitaria y como figura representativa al planner, la cual se desarrolla en los años 60 del siglo XX sobre todo en los países anglosajones donde se quería reubicar al consumidor y colocarlo en el centro del sistema.

## **1.3 Formulación de hipótesis**

Las verdaderas funciones del planificador dentro de las agencias de publicidad de habla hispana para el desarrollo de la comunicación de los anunciantes actualmente y en el futuro.

## **1.4 Objetivos y metodología**

Como objetivo prioritario se quiere analizar el área que conecta a todos los departamentos de la agencia publicitaria y por lo tanto una parte creativa, de cuentas y de eficacia, denominada “planificación estratégica”. Para ello se acudirá a los orígenes de la misma, pasando por los principales autores desarrolladores de dicha materia hasta nuestros días. De esta manera nos acercamos al concepto real en nuestros días.

Acto seguido nos adentraremos en el mundo de la figura del planner o account planner, máximo responsable del departamento y cuyas funciones son fundamentales para el buen desarrollo del departamento y por lo tanto de la agencia de publicidad.

La consulta de diferentes profesionales del sector y en particular -planners- hará que el estudio genere los resultados que realmente se esperan: una visión actual, real y concreta de las diferentes acciones llevadas a cabo por el account planner, tipo de relaciones que establece con los diferentes agentes que forman parte de proceso publicitario y la importancia del departamento de planificación estratégica dentro de la comunicación.

Como objetivo secundario se busca diferencias en las líneas de actuación o de pensamiento a la hora de elaborar los brief creativos de los diferentes países de habla hispana. Por ello las entrevistas irán dirigidas a dar respuesta a dichas cuestiones.

Para obtener una fundamentación teórica necesaria para avanzar en el estudio expuesto anteriormente, ha sido necesario la utilización y estudio de manuales, libros, artículos y páginas web especializadas.





## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

*La planificación estratégica para el  
desarrollo de la comunicación publicitaria*



## **La planificación estratégica para el desarrollo de la comunicación publicitaria**

### **2.1 Punto de partida: Sun Tzu y Von Clausewitz**

Para situar cronológicamente la palabra estrategia y proceder al desarrollo del marco teórico de este trabajo, brevemente haremos una pequeña introducción con los dos autores más relevantes en este aspecto.

La palabra estrategia proviene del campo militar y nace en el siglo V a.C. La primera definición en España data de 1943 y aparece como “Arte de dirigir las operaciones militares” y “Habilidad, destreza y pericia para dirigir un asunto” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española)

El contenido que alberga la palabra “estrategia” puede ser analizada desde dos perspectivas: Un planteamiento más oriental u occidental.

#### **- Estrategia desde un planteamiento oriental:**

El principal representante de esta corriente ha sido Sun Tzu. Entre sus ideales argumentaba que sin la lucha había que ganar las batallas y que el enfrentamiento era innecesario. Además apostaba por un conocimiento amplio del entorno y de las personas con las que iba a tratar posteriormente

“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conocer a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla” (Cleary, T 2005: 39)

La perspectiva de Sun Tzu es ganar al enemigo sin combate alguno, si no estando informado y habiendo analizado previamente la situación. Esta es la diferencia entre las personas que tienen una estrategia y los que llevan a cabo los planes premeditados. (Raquel Ayestarán Crespo, Celia Rangel Pérez y Ana Sebastián Morillas. 2012).

#### **- Estrategia desde un planteamiento occidental**

El término procede del latín y significa conducción o liderazgo del ejército. La evolución del concepto ha sido más lento y disperso que en Oriente.

El representante más destacado en el planteamiento occidental fue Carl von Clausewitz. Él no concebía la estrategia sin la fuerza y definía la guerra como un acto de fuerza que se lleva a cabo para obligar al adversario a acatar nuestra la voluntad de los demás. Por ello la estrategia es el uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra. (Clausewitz, C.V. 2005)

Un ejemplo que cita Ana Sebastian Morillas, catedrática de la Universidad de Valladolid, en su libro Planificación Estratégica y Gestión de la Publicidad (2012) es la película de Gladiator (2000) en la que el director Ridley Scott utiliza la estrategia como empleo de la fuerza para conseguir el objetivo de sobrevivir.

## **2.2 El pensamiento estratégico como origen del Account Planning**

El pensamiento estratégico precede al nacimiento de cualquier departamento de planificación que pueda referenciarse actualmente y podría definirse en grandes rasgos en el proceso de reflexión que nos ayuda a alcanzar una ventaja competitiva. Para ello es esencial el análisis exhaustivo de la situación para localizar la raíz del problema.

Según Morrisey el pensamiento sirve para alcanzar el objetivo sabiendo diferenciar cuál es el verdadero problema y que no todas las soluciones son válidas para solucionarlo. El juicio razonado, la visión de la empresa se basa más en la forma que en los resultados y la incorporación de valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos más que analíticos describe el autor en su libro como el ¿por qué? de la importancia de dicho pensamiento. (Morrisey, G.1997)

Dixit y Nalebuf amplían los argumentos de Morrisey argumentando que “Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas que el adversario está tratando de hacer lo mismo con uno”. (Dixit, A. K. y Nalebuf, B. J. 1992:20)

Finalmente Michael Rober define el pensamiento estratégico como “el tipo de pensamiento que se encuentra en las cabezas de los CEO y el equipo de administración, quienes procuran transformar esa visión conceptual y abstracta en una herramienta funcional y dinámica, que llamamos perfil estratégico” (Rober, Michel 2006: 51)

Teniendo referencia de los diferentes autores podemos afirmar que el pensamiento estratégico está formado por la visión de futuro, los objetivos a alcanzar, el análisis de la situación, la estrategia adecuada, las herramientas para desarrollar la estrategia y la competencia.

Por todo ello concluimos que el pensamiento estratégico forma parte de la planificación estratégica.

En Reino Unido, en 1968, es el lugar y momento donde nació como tal la planificación estratégica junto con la account planning. Previamente ya se incorporó al consumidor como un agente importante ubicado en el centro del sistema publicitario de manera intuitiva actuando de manera disciplinada y sobre la base de datos estadísticos objetivos. Los encargados de implementar este sistema fueron Stephen King y Stanley Pollit.

Ambos crearon sus departamentos en las agencias.



Stanley Pollit



Stephen King

- Stephen King: J. Walter Thompson Londres. Tenía un enfoque más estratégico con tradición de planificación de la comunicación. Provenía de los medios y el marketing
- Stanley Pollit: Proviene de PWP y BMP Londres. Enfoque más creativo con experiencia en investigación, cuentas y creatividad
- Similitudes entre Stephen King y Stanley Pollit:
  - El conocimiento del consumidor debe ser el eje de la comunicación comercial.
  - Integrar el conocimiento del consumidor en el trabajo de toda la agencia.
  - Mejorar la eficacia de la comunicación que está basada en el consumidor.
  - Agencia más integrada y mejor servicio para el anunciante.

(Cristina Sánchez Blanco, 2010)

### **2.3 Comunicación estratégica VS estrategia de comunicación**

Antes de sumergirnos en el fascinante mundo de la planificación estratégica y de la figura del account planner, es importante tener conocimientos de ciertos aspectos importantes para posteriormente comprender todo lo demás.

La comunicación es una parte vital de la publicidad, ya que todo lo que realiza está basado en ello - comunicación con los anunciantes, consumidores, departamentos de la agencia, entre otros-. Comenzaremos con la definición del término comunicación.

“La comunicación es el proceso mediante el cual la información se trasvasa física o sensorialmente de un ente emisor -animado o inanimado- a otro receptor. Puede también entenderse como el conjunto de factores que intervienen en la transmisión de mensajes. el concepto de comunicación no sólo se refiere a los mensajes patentes y expresos, sino que incluye también el intercambio imperceptible que va desde la emisión de signos

añadidos hasta lo que Freud denominó como comunicación de inconscientes a inconsciente: los matices sutiles que se emiten y descodifican generalmente de forma subliminal” (Javier Muñoz, 2004: 69).

Ampliando aún más el concepto, dentro de la rama de las Ciencias de la Comunicación, la comunicación siempre tiene un objetivo y para cumplirlo está vinculada a una estrategia que se denomina “estrategia de comunicación”.

“La estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación, o bien cuando utilice fundamentalmente la comunicación para el logro de ese objetivo o ambas cosas. Cualquier estrategia de comunicación debe ser anticipativa y ha de establecer un marco de referencia sobre el que construir un discurso y una lógica de acción” (Raquel Ayestarán Crespo, Celia Rangel Pérez y Ana Sebastián Morillas.2012: 108)

Para profundizar más en la cuestión y definir el término más exhaustivamente acudiremos al libro ¡Oh, cielos! ¡Periodistas! de Xabier Bañuelos en el que desarrolla dicho término.

Para él la estrategia de comunicación es una herramienta que sistematiza de manera global e integral todos los mensajes, tácticas, instrumentos y plazos de la empresa u organización va a utilizar durante el proceso para mandar su imagen y contenido al exterior. Se crearán estrategias de comunicación a largo y corto plazo para establecer un calendario a desarrollar. (Bañuelos, X. 1999)

Finalmente para Barranco consiste en definir con claridad quiénes somos y que ofrecemos a los demás de manera diferente, clara, simple y persuasiva. Es muy complicado hacerlo y sólo los verdaderos profesionales saben realizarlo (Barranco, L. 2003)

Antes de establecer una estrategia es imprescindible delimitar los objetivos que se quieren conseguir. Es muy importante diferenciar los objetivos de marketing -miden términos de ventas- y los de publicidad -miden en términos de comunicación-. Si los cimientos de la estrategia no están basados en unos objetivos sólidos, la estrategia nunca irá destinada en su totalidad a conseguir el propósito de los mismos.

Es imprescindible crear todos los objetivos en términos cuantificables que se puedan medir para poder tener una estimación de si la estrategia está siendo eficaz o no.

Algunos ejemplos de objetivos publicitarios y de objetivos de marketing son:



Gráfica 1. Objetivos de marketing y publicidad. Creación propia

Una vez creados los objetivos se establecen las estrategias que pueden ser de varios tipos:

1. La estrategia general de la empresa como primer nivel de subordinación donde se sitúa el anunciante.
2. La estrategia de marketing que ocupa el segundo nivel de subordinación que a través del marketing mix tratará de culminar con éxito los objetivos orientados a la distribución, precio, productos y promoción.
3. Finalmente se encuentra la estrategia publicitaria la cual desarrollaremos más profundamente. (Santesmates, M; Merino, M.J; Sanchez, J. y Pintado, T. 2009)

Según David Aaker nacido en 1938 y considerado uno de los líderes mundiales en desarrollo del marketing en todo el mundo y John G. Myers definen en su libro “Management de la Publicidad” la publicidad como “un medio de comunicación masiva que involucra a un responsable, el anunciante, quien normalmente contrata a una organización de medios, por ejemplo las cadenas de televisión para que transmitan un anuncio de publicidad que en general es creado por una agencia” (Aaker, D y Myers, J. 1991:22)

Como referencia española y uno de los mejores publicistas del mundo, Luis Bassat la define como “el arte de convencer consumidores” (Bassat, L. 2001: 33)

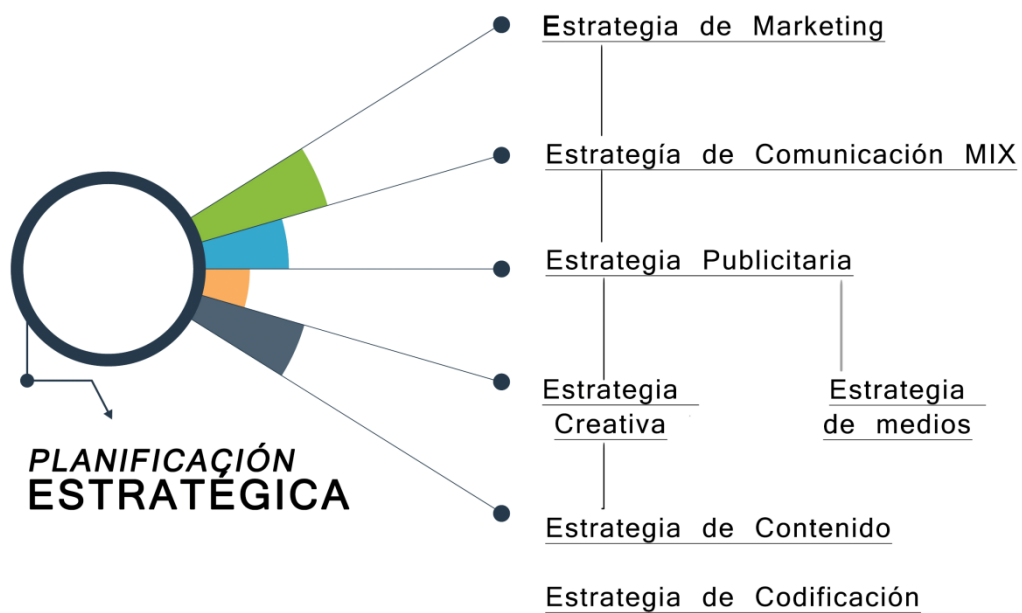
La estrategia publicitaria, como tercer nivel de subordinación, proviene del briefing y concreta los objetivos de comunicación y de posicionamiento. A esto último nos referimos al lugar que los productos ocupan en la mente del consumidor frente a otros productos similares. (García Uceda, M. 2001)

García Uceda en su libro desarrolla las diferentes fases en la que estrategia publicitaria se conforma.

La primera de ellas es la Copy Strategy o la estrategia de mensaje. En ella debe destacar lo que hace diferente a nuestro producto y lo que el consumidor preferirá frente a productos de la competencia. Este tipo de estrategia genera continuidad a la marca, dirige a los creativos, evalúa y discute la propuesta publicitaria.

Posteriormente la estrategia creativa o de codificación es la que se encarga de cómo decir el mensaje de forma creativa y adecuada a los medios que han sido seleccionados.

Finalmente la estrategia de medios que se ceñirá a elegir los medios más adecuados para hacer llegar al público el mensaje.



Gráfica 2. Tipos de estrategia. Creación propia

## 2.4 Evolución de la planificación estratégica desde sus inicios

Tras el verdadero éxito producido en las agencias Boasse Massimi Pollit y J.Walter Thompson a finales de la década de los 60, durante los años 70, diferentes empresas del Reino Unido quisieron unirse al selecto grupo de agencias pioneras en instaurar departamentos de planificación estratégica. Esto produjo un verdadero cambio respecto a la industria publicitaria británica, ya que daban respuesta a las necesidades de los anunciantes con una mayor especialización en asuntos relacionados con el marketing y por lo tanto tenían mayor exigencia respecto a los resultados generados conseguidos con la campaña publicitaria. (Zambardino y Goodfellow, 2003)

La década de los 80 supuso una gran revolución para el sector. La planificación estratégica llegó a EEUU con las consecuencias que ello conllevaba - adaptación a la realidad geográfica y cultural con un mercado muy diferente al británico-. Las importantes y notorias diferencias que existían entre ambos mercados culminaron con la aparición de dos corrientes -la estadounidense y la británica-. La primera orientada más a la creatividad, mientras que la segunda estaba más fundamentada en el marketing (Stewart, 1986)

Posteriormente al auge vivido en los primeros años de los 80 con la gran acogida de la disciplina, posteriormente dentro de la misma industria empezaron a percibirse los primeros indicios que hacían presentir que los departamentos de account planning no habían sido tan bien acogidos como parecían en un principio (Baskin, 2001).

Alguno de los motivos fueron la poca confianza que se le daba a los planners desde las esferas más altas de las agencias y por tanto las funciones eran muy básicas en comparación a las competencias que tenían. Esto provocó un desconocimiento absoluto de la figura del “planner” y por lo tanto el incremento de los contratos a este tipo de profesional por parte de las industrias estadounidenses y británicas fueron poco significativos. (Baskin, 2001)

La implantación de la disciplina en los Estados Unidos generó una expansión de la misma a otros países del mundo incluyendo a España. El aterrizaje de la planificación fue complejo, ya que tuvo que adaptarse a un entorno poco favorable. La gran recesión publicitaria a finales de los 90 provocada por una crisis económica mundial paralizó la industria y sus inversiones hasta el punto de apartar de la industria la nueva disciplina que acababa de llegar a las agencias.



Llegado los años 2000 y superada la crisis, algunos de los problemas se intensifican y quedan instalados en el seno de la industria publicitaria.



Como consecuencia de todos estos acontecimientos y el incremento de la incorporación de muchas agencias a grupos publicitarios, presiones financieras de los anunciantes y adaptación de las agencias a los rasgos geográficos de cada lugar; provocó la disolución de muchas de las funciones de los planificadores estratégicos en todo el mundo (Meritxell Jordana. 2008)

- 2.4.1 Grandes grupos publicitarios, diferentes realidades geográficas y presiones financieras.

Gracias a la incorporación de las agencias a los cuatro grupos publicitarios que hay en el mundo actualmente -Publicis, WPP, Interpublics y Omnicom- la planificación estratégica dio un salto sustancial desarrollándose durante la década de los noventa. A causa de este hecho hubo una estandarización del sector incluyendo en las agencias que no lo tenían el departamento de planificación estratégica. Aunque este hecho debería haber sido positivo, tuvo como consecuencia que las agencias que no lo necesitaban, los directivos no supieron desarrollarlos ni consolidarlos dentro de los demás departamentos.

A finales de los noventa y principio de los 2000 la planificación caló en muchos países sobre todo europeos. Tanto fue así que en algunos alcanzó el nivel suficiente como para ubicar delegaciones de Account Planning Group para representar a los planners. En el 96 Alemania, España en 2006, Noruega en 2008 entre otros.

Finalmente la inestabilidad económica de esos años y los grandes problemas financieros provocaron en las agencias la disminución de sus ingresos, la pérdida de manera considerable de la confianza y la credibilidad que tenían como comunicadores publicitarios. Además como consecuencia de la incorporación de los grupos publicitarios a la Bolsa, se perdió el principal objetivo que estaba ligado a ejecutar la estrategia y la creatividad. En ese momento la planificación estratégica quedó relegada a un segundo plano supeditada a demostrar los resultados publicitarios en forma de ingresos para la marca y la agencia. (O'Malley, 1999).

- 2.4.2 Origen y evolución en España

En España, la figura del account planner nace a mediados de la década de los 90, treinta años después de que apareciera en Reino Unido. Una gran crisis económica y del sistema publicitario en los primeros años de la década creó la necesidad de renovar la profesión y dar a los anunciantes una estrategia más individualizada y sólida que generara un valor añadido, además de una creatividad única que hiciera a los negocios aumentar sus beneficios.

Como consecuencia de los nuevos retos planteados se decidió introducir la planificación estratégica de manera más profesional. (Arribas, M. 2000)

La evolución de la planificación en España fue progresiva gracias a los grandes grupos publicitarios. McCann Erickson y TBWA en el 1995 fueron las dos agencias en acoger la figura del planner para desarrollar la planificación estratégica en España. Posteriormente Young & Rubicam en 1998 formó su propio departamento. Dos años después, en el 2000, Leo Burnett, Grey y DDB contrataron a su propio planner. Progresivamente Delvico Bates y Euro RSCG lo llevaron a cabo en el 2002 y 2004 respectivamente. (Obtenido de la página web de APG España)



## CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

*Planner como punto de unión*



## *Planner como punto de unión*

### 3.1 Concepción de la Strategic Planning

Para poder comprender el concepto de planificación estratégica, se ha recurrido a algunas definiciones aportadas por diferentes autores especialistas en la materia como D'Souza (1986), Kotler (1992), Steiner (1992) o O'Malley (1999) en la década de los 80 y 90. Posteriormente definiciones más actualizadas de los autores Steel (2000), West y Ford (2001) y Baskin (2001).

Según Kotler la planificación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficio y crecimientos satisfactorios. (Kotler, P, 1992)

Como compensación, Steiner aporta lo que “no” es planificación y lo describe con siete puntos claves:

- Tomar decisiones futuras como una acción intuitiva para decidir.
- Pronosticar las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar en relación con factores como instalaciones, mano de obra, etc.
- Un esfuerzo para sustituir la intuición y el criterio de los directores.
- Programación del futuro, el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usuarios diariamente sin cambiarlos del futuro lejano.
- Simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planificación de negocios de empresas.
- Eliminar el riesgo.

(Steiner, G. A. 1992)

Definiciones más actuales como la del autor Steel constatan que “la planificación estratégica es la disciplina que introduce al consumidor dentro del proceso de desarrollo de la publicidad y, posteriormente, en la ejecución de la campaña” (Steel. 2000:45)

Posteriormente West y Ford hace referencia al account planning como el proceso de destilar los **consumer insights** de la investigación con el objetivo de integrarlos en el desarrollo creativo de la publicidad y en las estrategias de comunicación de la marca. (West y Ford. 2001)

Para completar las definiciones anteriores y poder comprender con exactitud el concepto de planificación estratégica es necesario acudir a los estudios de O'Malley y Staveley.

Según O'Malley: “La invención de la planificación estratégica supuso un intento deliberado de las agencias de publicidad por ayudar a los creativos en la difícil tarea de identificar consumer insights lo suficientemente potentes. La aplicación de esta disciplina responde a la estrategia organizativa de sustituir genialidad por cultura y de crear equipos con unos valores comunes respecto a lo que constituye la buena publicidad y con unas prácticas comunes sobre la forma de hacer buenos anuncios” (O'Malley. 1999: 42)

Según Staveley describe que la planificación estratégica reside en la formación inicial de la estrategia de la publicidad y en el desarrollo de las campañas a partir de “un conocimiento profundo de los consumidores que implica: entenderlos, cumplir con los objetivos de marketing

de los clientes en cuanto a respuesta, actitud o comportamiento y evaluar posteriormente los resultados de la publicidad sobre esta base a través de pretest, postest y trackings a largo plazo. (Staveley. 1999: 35-36)

Finalmente hemos recurrido a la APG que se define como la asociación sin fines de lucro que reúne a los planners en agencias de publicidad, medios, innovación y otras agencias en todo el mundo. APG se creó en Inglaterra y hoy la asociación ya existe en varios países del mundo.

Según dicha asociación especializada y formada por los mejores especialistas del sector, la planificación estratégica se puede definir:

- “La disciplina para desarrollar la estrategia publicitaria y producir un trabajo creativo que sea efectivo en el mercado”
- “La planificación estratégica es la aplicación de un pensamiento disciplinado, perspicaz y estratégico a partir de los insights del público objetivo que tiene un impacto significativo y demostrable en la calidad y efectividad de la comunicación de marketing de una marca”

Este cambio de pensamiento y nueva definición del concepto fue generado en la APG como consecuencia de la evolución y cambios producidos en el entorno publicitario.

Gracias a la definición de los diferentes autores podemos extraer los principios básicos de la planificación estratégica:

- El consumidor se sitúa en el principal agente situándose en el centro del sistema publicitario
- Desarrollo de la estrategia publicitaria y apoyo al equipo creativo.
- Evaluación previa y posterior de la publicidad creada según la estrategia. Estos se realizan mediante estudios de investigación sobre las campañas en los medios de comunicación.
- Prácticas integradas en el proceso publicitario para que la publicidad sea más eficaz.

### **3.2 Figura del Planner y su situación**

El publicista Stead de la agencia J. Walter Thompson fue el creador en 1968 del término planificador estratégico, account planner o planner, aunque posteriormente fue adoptado por BMP (Baskin, 2001). El resultado surgió por la unión de las líneas de actuación del departamento de marketing y el de medios, ambas denominadas account manager y planner respectivamente.

Otras definiciones aceptadas en el mundo publicitario son las de Steel (2000: 36) “los planners son los arquitectos más profundos e íntimos de los consumidores y los guerreros que defienden la integridad estratégica” y la de D’Souza (1986) que afirma “soy el representante del consumidor”

La última de las definiciones viene por parte de un autor español. Pere Soler (1993: 11) en su libro define al planner como “la persona que a partir de la investigación - de las pautas de conducta del consumidor, el marketing del producto, el potencial ofrecido por la marca- elabora la estrategia de comunicación. El planner representa al consumidor en todas las actitudes de la agencia y su verdadero objetivo es la dirección del esfuerzo creativo.”

### **3.3 Funciones, tareas y capacidades**

Varios autores han citado a Pollit y han basado sus definiciones sobre las funciones del planner en él. Uno de ellos es Álvarez:

“Asegurarse de que todos los datos importantes para tomar las decisiones claves de la comunicación publicitaria sean debidamente analizados, completados con nuevas investigaciones y tenidos en cuenta, tanto al valorar la estrategia creativa como al evaluar la propia campaña. Obviamente, todo ello de acuerdo con el responsable de cuentas y el anunciante” (Álvarez. 2012:38):

Sánchez- Blanco también siguió las directrices de Pollit:

“Se encarga de desarrollar la estrategia publicitaria mediante el manejo de la información que proviene de su investigación acerca del consumidor, el mercado, y la marca de una manera holística y transforma todos estos datos en conocimiento útil para el departamento creativo en su función de descubridor de ideas relevantes” (Sánchez- Blanco. 2008:5)

En la misma línea que las anteriores definiciones, el actual director de planificación estratégica de la agencia Grey, Ramón Ollé define las funciones de la figura del planificador estratégico dentro de la agencia publicitaria:

“Es un generalista que coordina y ayuda al resto de los diferente equipos -cuentas, creativos y medios- con el fin de que estos trabajen bajo el mismo objetivo y la misma dirección que surgen de la visión estratégica” ( Ollé, R. 2005: 116)

La APG, Account Planning Group de Reino Unido, el account planner debe responder a una serie de funciones que responden a:

- Investigador de mercados, Analista de datos, moderador de grupos cualitativos, poli malo, consultor en el desarrollo de nuevos productos, moderador de brainstormings, ser la voz del consumidor, adivino, planificador de medios y de comunicación, pensador estratégico, redactor del brief creativo, pensador polémico, antropólogo, descubridor de insights y utilizador de conocimiento.

(Definición revisada en el documento

<https://adolfoguzman.files.wordpress.com/2008/01/los-planners-y-la-historia.pdf>. y traducida por Raquel Espantaleón Disponible en <http://www.apg.org.uk/?=70> )

Por todo ello, para resumir, la función principal del planner es la de investigación del consumidor para extraer los insight e integrarlos en el desarrollo creativo de la publicidad. De esta manera se concibió la figura de este agente como el punto de encuentro entre la investigación, la estrategia y la creatividad que permitirá tener una mejor perspectiva del consumidor (Barry, Pearson y Todd 1987).

En la actualidad las funciones han ido evolucionando dentro de la agencia publicitaria. Aunque la identificación de los insights sigue siendo una de las principales contribuciones al desarrollo publicitario. El planificador estratégico ha ido evolucionando y ampliando sus perspectivas creando nuevas dinámicas de mercado o de posicionamiento competitivo. Por ello el papel del planner ha pasado de realizar cuestiones concretas vinculadas al consumidor a realizar una comunicación integrada del marketing tanto en las agencias de publicidad como en las agencias de medios, consultoras de estrategias y en departamentos de marketing de clientes.

- **3.3.1 ¿Qué capacidades son esenciales para que el planificador estratégico pueda desarrollar su actividad?**

Diferentes autores se han especializado en el estudio de las capacidades y cualidades del planner para desempeñar sus funciones en el ámbito de proceso publicitario.

Castellblanque (2006) describe al planner como un estratega albergando en él las siguientes cualidades:



Gráfica 3. Cualidades de un planner. Creación propia.

Ayestarán (2012) cita a la APG, Account Planning Group (Asociación de planificadores estratégicos) de Reino Unido. Describe las principales cualidades para planificar de manera estratégica:

- No perder la curiosidad de los consumidores para encontrar elementos fundamentales basados en las necesidades de la gente. Es el punto de inicio para poder generar nuevos insights.

- Conceptualizar los conceptos para saber comunicarlos a los diferentes grupos de interés. Para ello se necesita pensar de manera estratégica y ser intuitivo.
- Familiarizarse e interpretar los datos es fundamental para tener un conocimiento amplio sobre la publicidad. Estar informado es básico para un planificador profesional.
- Conocer el ámbito publicitario previamente de elaborar la estrategia. Se debe tener un alto interés y conocimiento sobre los temas publicitarios a tratar.
- Saber transmitir las ideas es fundamental para comunicarse con los diferentes grupos de la agencia (anunciantes, consumidores, etc). La capacidad de expresar y transmitir las ideas es esencial por lo que ha de saber argumentar con puntos claros y estratégicos sin perder la coherencia y la flexibilidad.
- Conocer las personas como representante de los consumidores que es. Al tener relaciones con el cliente y con los equipos de la agencia es esencial conocer a todos los agentes para tener buenas relaciones con ellos.

Lowenfeld, account planner, citado por Cartellblaque (Castellblaque, 2006) hace hincapié en la necesidad de albergar dos características:

- ✓ Capacidad analítica encargada de observar los detalles, detectar los insight y las necesidades del consumidor. Es básico en la parte de investigación para analizar el entorno de la marca y los potenciales consumidores
- ✓ Capacidad de síntesis, es la cual después de realizar la observación, el planner utiliza para extraer la información necesaria para simplificar el contenido para posteriormente elaborar el brief creativo con los puntos claves de la campaña con una visión estratégica.

Finalmente Ramón Ollé (2005) planificador estratégico de la agencia Grey también expone las cualidades que tienen que tener su propia figura. Según a quien que se dirija - el cliente, equipo creativo y el de cuentas- el lenguaje adquiere diferentes formas o modalidades. Empatizar y saber lo que quiere decir, es fundamental, ya que tiene que trabajar con todos a lo largo de la creación de la campaña. (Ollé, R. 2005)

Otra característica que debe tener el planner es saber observar todo lo que está sucediendo a su alrededor. Es esencial para posteriormente detectar los insights que le darán forma a la estrategia y por lo tanto a la publicidad final. Por todo ello observar procesos de compra, interacción de los diferentes consumidores con las marcas y productos o descubrir el proceso emocional y racional que hace la elección de unos productos u otros es fundamental para el planner. (Ollé, R. 2005).



### **3.4 Las armas del planificador: Plan estratégico y brief creativo**

La figura más importante de la planificación estratégica en las agencias como hemos ido describiendo a lo largo de las páginas anteriores es el planner. Es el encargado de dirigir todo el desarrollo del plan estratégico desde el desglose del briefing y elaboración del contrabriefing hasta la creación de la estrategia y el brief creativo.

El plan estratégico es muy útil para prever situaciones imprevisibles haciendo de guía a la organización y permitiendo desarrollar la estrategia y programas adecuados para poder cumplir los objetivos previstos.

Comienza por establecer la visión, misión y valores de la empresa de la marca con la que vamos a trabajar. La investigación es esencial para comenzar a trabajar. Obtener la información relevante a través de documentación, entrevistas u otros canales dará paso a un análisis más exhaustivo de la situación interna y externa - análisis DAFO mediante debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades-.

Una vez obtenido el público objetivo o target, las conclusiones de la etapa de investigación y los INSIGHTS, es el momento de establecer los objetivos y la estrategia que seguirá el plan estratégico de la campaña.

Según Rojas “la estrategia describe el mejor camino que tiene que tomar la organización para lograr un objetivo final” (Rojas, O. 2008)

Además expone varios ejemplos claros en el mismo libro para poder entender lo que es cada término:

- Objetivo: “Quiero ir ahí”
- Estrategia: “Tomaré este camino”
- Plan: “Iré en coche, necesitaré gasolina y tardaré dos horas en completar el recorrido”

El siguiente paso será determinar el plan de acción planificando y diseñando según los medios propios, pagados y ganados creando un único mensaje a nivel on-off line.

Finalmente, como todo proyecto, debe de acogerse a un timing bien estudiado y a un presupuesto. Respecto al calendario debe ser realista y flexible para poder ir adaptándose a los imprevistos que puedan surgir a lo largo de la campaña. El presupuesto de la campaña en un primer momento será aproximado y una vez aceptado se establecerá otro cerrado con el coste de cada acción y servicio.

Dentro del plan estratégico, el documento más importante que elabora el account planning es el Brief Creativo. Como referencia acudiremos a la página web de la agencia publicitaria La Nave. (Pérez, A. 2008)

La aportación de la agencia “La Nave” es más objetiva que el anterior autor. El brief creativo permite centrarse en las ideas creativas esenciales que mejor se ajustan a las necesidades y requisitos del cliente. Es el documento interno de la propia agencia que inicia un proyecto de campaña publicitaria. Es breve, conciso y directo para ajustarse a los aspectos básicos de la campaña. (Página web Agencia La Nave)

El principal objetivo del brief creativo es el desarrollo del insight. Para ello se debe de tratar al consumidor, no como un target o grupo objetivo, sino como una persona para poder poder trabajar mediante percepciones que mejoran la eficacia de las campañas de comunicación.

El diccionario profesional LID de Marketing Directo e Interactivo define el Insight como “motivación profunda del consumidor en la relación a su comportamiento hacia un sector, marca o producto. Se basa en percepciones, imágenes o experiencias del consumidor con la marca. Término que hace referencia a la psicología del consumidor, importante en marketing directo para conectar con el consumidor de forma individual y que se sienta identificado con el mensaje propuesto y que actúe en consecuencia. (Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo)

Definición más escueta y directa la da José Juanco Linares,-director de planificación estratégica en Ogilvy Madrid desde hace más de 10 años y profesor en la Universidad Complutense de Madrid- a todos sus alumnos: Experiencia verdadera y relevante para el consumidor que se expresa con el lenguaje del consumidor”.

Algún ejemplo de Insight:

- ✓ Pavofrío: La culpa que se atribuyen las mujeres es el enemigo de la marca



## CAPÍTULO 4

### *Investigación y conclusión*



## **4.1 Metodología: La entrevista como investigación cualitativa.**

Para la obtención de la información que nos hará desarrollar la investigación y por lo tanto generar unas conclusiones realistas según los objetivos planteados al principio del estudio, se ha declinado por una investigación cualitativa a través de entrevistas a diferentes strategic planners del mundo publicitario de varias ciudades de España y países Latinoamericanos.

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo –que es el todo integrado- no se opone a lo cuantitativo –que es sólo un aspecto- sino que lo implica y lo integra especialmente donde sea importante. (Martínez. M. 2006)

Dentro de la investigación cualitativa existen diferentes métodos y por lo tanto fuentes de datos para la obtención de la información. En este caso la entrevista personal será la manera más eficaz para poder dar respuesta a nuestras preguntas y por lo tanto dar argumento a nuestras conclusiones.

Las entrevistas pueden ser no estructuradas o dirigidas.

En el caso de las entrevistas *no estructuradas* se caracterizan por ser flexibles y abiertas sin tener previamente concebido la información exacta de lo que se quiere obtener aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas que se le realizaran al entrevistado. El orden, la profundidad y el contenido son aspectos que están sujetos al criterio del entrevistador. Este tipo de entrevistas se realizan mediante conversaciones y en medios naturales. Su principal objetivo es captar la percepción del entrevistado, sin imponer la opinión del investigador. Ahora bien, el entrevistador realiza la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o la formulación de las mismas para adaptarlas a las diferentes situaciones y características particulares de los sujetos de estudio. (Monje, C. 2011)

Respecto a las entrevistas dirigidas se caracterizan porque son semiestructuradas y se utiliza una guía de temas. El entrevistado puede expresarse con total libertad respecto a todos los temas de la lista y se registran sus respuestas. Las preguntas no provienen de un cuestionario tan cual, pero sí parten de un conjunto de preguntas generales que sirven de guía para obtener la información requerida. (Monje, C. 2011)

La obtención de la información para poder conseguir los objetivos de la investigación se ha realizado a través de *entrevistas dirigidas* en las que a través de un guía de preguntas generales se obtenido los datos necesarios para desarrollar el caso de estudio. No siempre se realizan todas las preguntas, ya que al ser una entrevista en la que el entrevistado tiene la libertad de expresarse libremente, en muchas ocasiones en la misma conversación se van respondiendo el resto de las preguntas guía.

La guía de preguntas generales ha sido:

1. El briefing y contrabriefing. ¿Se redacta?, ¿Cómo se realiza?. ¿Reuniones con los clientes?
2. ¿Reuniones de con los directivos?, ¿Cargo importante con la directiva de la empresa?, ¿Aprobación del trabajo por los superiores?
3. Enfoques: Psicoanalista o conductista
4. Tipo de investigación: Proceso interno o a través de empresa externa. ¿Trabajo con Insight?
5. Cualidades del planner:
6. Modus operandi
7. Visión de futuro

Con lo obtenido se dará respuesta a los objetivos planteados al inicio de la investigación.

## **4.2 Recopilación de información**

La información se ha obtenido gracias a la colaboración de profesionales del sector de países como Chile, Argentina y España.

### **Bernardo Moleón, Senior Strategic Planner (España)**

- ✓ Duración de la entrevista: 75 minutos
- ✓ Comunicación previa: Correo electrónico
- ✓ Medio: Personal en la agencia de Madrid
- ✓ Lugar: Madrid (España)

Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Comenzó a dar sus primeros pasos en el mundo con la creación de marcas musicales. Reino Unido y California (EEUU) le proporcionaron la experiencia suficiente dentro y fuera del mundo publicitario para posteriormente incorporarse como Strategic Planner en TBWA Spain. (Madrid, España)

Durante tres años trabajó para marcas tan reputadas como McDonalds, Playstation o Nissan, destacando entre todas ellas Apple. Su gran experiencia le ha proporcionado adquirir conocimientos de planning rápidamente por lo que ha sido reclutado actualmente por Dommo, una de las agencias de publicidad independiente más grande de España y la que crece a mayor ritmo.

A las diez de la mañana ya nos estaba esperando en el hall de la agencia Dommo. Hora punta de la actividad en la que los diferentes departamentos tenían sus reuniones de equipo, con clientes o de new business. Amablemente Bernardo nos acompaña a la sala preparada para el encuentro pasando por todos los pasillos que llegan hasta el corazón de donde salen las creatividades más importantes de este país.

Comienza la charla, como la llamé a lo largo de la ristra de correos que hizo que ese día estuviéramos reunidos. Café en mano, literalmente con la pastilla de Nescafé durante todo el tiempo -hasta para eso son originales haciendo de su efecto placebo un potente arma para darle la energía necesaria para todo el día- comenzamos a charlar.

Bernardo nos contextualiza hasta llegar a su trabajo en TWBA donde comenzó a trabajar con grandes marcas a nivel nacional e internacional. Las habilidades necesarias comenzó a adquirirlas en Londres donde durante dos años formó parte de los monitores de campamentos. El tercer año pasó a ser coordinador donde reforzó su capacidad de trabajar en equipo y gestionar problemas de más de 700 participantes y 50 monitores. Para él Los Ángeles (California, EEUU) fué el contacto más directo con la publicidad, después de que en Madrid durante sus estudios en Publicidad y Relaciones Públicas trabajara creando marcas a grupos de música del momento.

Una vez en España, trabajó dos años en TWBA como planner. Su función consistía en adaptar la comunicación internacional y localizar las campañas en nuestro país. Este es el caso de Apple en el que trabajaba como Content Specialist y experto en aplicaciones. Su misión consistía en el control de todos los dispositivos de manera óptima y tenía que replicar ciertos contenidos a España procedentes de Estados Unidos. Otro ejemplo fue con Vogue y Nike

mediante la hiperlocalización de las campañas versionando las ya realizadas para cada país con la ayuda de influencers.

Con esto, Bernardo nos quiere demostrar que el trabajo que desempeñaba como planner no era siempre el mismo como en una fábrica, sino que depende de la marca y los objetivos que quieran desarrollar. De esta manera cada cuenta es un mundo a la que te tienes que adaptar da igual en que parte del mundo se encuentre. Además considera que este tipo de planners están en un nivel inferior porque son los encargados de la búsqueda de contenidos para adaptarlos o búsqueda de la información necesaria para posteriormente crear la estrategia.

Otra parte que destaca Bernardo por su gran importancia es la del New Business. El planner debe de llevar a cabo análisis de competencias muy profundos -donde vende, como vende, quién compra, tipos de artículos- y saber sobre todo los players que hay alrededor de la marca. Esto es vital porque todo cambia muy rápido. Como ejemplo nos pone los videos. Hace dos años era impensable la creación de videos verticales para mostrar contenidos en internet. Actualmente gran parte del contenido es vertical y se viraliza a través de app's como Instagram o Snapchat.

En resumen, el planner debe entender y conseguir saber lo que está pasando en la sociedad, adaptarlo y transformarlo a cada cliente. Por todos estos conocimientos, los responsables de las empresas están utilizando a esta figura de la agencia de publicidad para que trate directamente con el cliente y a su vez asesore a otras empresas que trabajan para ellas.

Una anécdota que nos cuenta para ver claramente este cambio de rol del planner fue lo que le pasó hace unos días. El director de una de sus cuentas le llamó para que asistiera a un workshop que organizaba y de esta manera dirigir a los consultores externos contratados por la marca. Refiriéndonos a sus palabras textuales: “En definitiva, Roberto, nos utilizan como guardianes de las marcas porque saben que somos una de las personas que más conocimientos tenemos sobre ellas”.

Para centrar el tema. le hacemos una pregunta: ¿Explicanos el proceso publicitario de la agencia, como figura indispensable de ella, desde que llega el anunciante?. Aunque hayamos visto que el planner se le atribuyen diferentes funciones ¿Qué acciones desarrollas tu normalmente dentro de este proceso?

El anunciante llega a la agencia y da las explicaciones necesarias para comprender el problema. Esto es recogido por el departamento de New Business o Cuentas (Entrega del briefing o creación del mismo). El planner estudia el caso y concierta una cita con el anunciante para aclarar conceptos y dudas (Elaboración del contrabriefing). A continuación la relación diaria de temas como presupuestos o aspectos más banales la desarrolla el departamento de cuentas, pero para situaciones más complejas siempre la comunicación será directa con el planner. Posteriormente el este elabora un brief creativo con conceptos estratégicos atendiendo a las indicaciones del anunciante y ayudado por la investigación previa realizada. Se entrega a los creativos para que vayan conformando la idea, mientras el planner trabaja en la estrategia. Normalmente la estrategia se divide en varias partes:

1. Análisis de la categoría: ej. ¿Qué está pasando en el mundo de los móviles?
2. Análisis del target: ¿Cuál es?, ¿Qué pasa con ellos?, ¿Cómo actúan, viven y se comunican?
3. Análisis de la marca: ¿Cuál es el reto que tiene que afrontar la marca?

A continuación el planner se reúne de nuevo con los creativos para chequear las ideas y dirigiéndolas acorde con los planteamientos que se habían realizado.

En ocasiones, las formas de hacer no son estáticas, sino muy dinámicas. Puede ocurrir que los creativos por ciertos acontecimientos creen la creatividad del anunciante y a partir de ahí se desarrolle la estrategia y no al revés. Este hecho nos lo denomina Bernardo como “Estrategia Ad Hoc”

Finalmente los creativos presentan su trabajo al departamento de cuentas, estrategia y al CEO de la compañía que será el encargado de dar el visto bueno al trabajo.

Ahora bien, es muy importante el análisis post campaña. Los community manager y analytics son los encargados de postear las campañas para saber los CPC, GPR's, la conversión del clips, el engagement, entre otros. Algunas agencias este servicio lo tienen integrado como es el caso de TWBA y otras como Dommo que utilizan a community manager por cuenta.

Con la cápsula de café aún en la mano y sin perder de vista su Iphone e Iwatch, la pregunta estaba clara, ¿Qué cualidades tiene que tener una persona para ser account planner?

Él lo tenía claro. Ser muy observador, constante, animado, extrovertido, con ganas de probar todo, extra motivado y un buscador de las nuevas tecnologías e innovación. Además es importante para desarrollar tu trabajo que en la agencia haya buen ambiente. En España hay otra filosofía en el cuidado al trabajador en comparación con Estados Unidos, pero aún así se siente bien con el ambiente entre los cinco planners que tiene la agencia y el resto de sus compañeros.

Bernardo nos comentó que el futuro es difícil predecir ya que todo está cambiando de un año para otro. Son buenos tiempos para los publicistas actualmente. Un ejemplo claro es la brillante transformación de las campañas al mundo digital que están haciendo países como Reino Unido o Estados Unidos. Snapchat es una de las app que lo están explotando para difundir las campañas. También hace hincapié que toda marca que no esté en sintonía minuto a minuto con lo que sucede en la realidad haciendo campañas vivas, está muerta.

Para finalizar, algunos consejos para los amantes del planning extrapolables a cualquier ámbito:

- Que nadie te quite la ilusión
- Nunca dejes de soñar
- Sigue teniendo hambre de manera loca
- Think Different

Rápidamente, Bernardo amabilísimo, nos enseñó las instalaciones como si de nuestra casa pareciera. Con un fuerte apretón de manos y como si de un hasta luego se tratase, salimos de la agencia con ganas de comernos el mundo.

### **Evelyn Ramírez. Senior Strategic Planner.(Chile)**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Duración de la entrevista: 45 minutos</li> <li>✓ Comunicación previa: Correo electrónico</li> <li>✓ Medio: Skype</li> <li>✓ Lugar: Santiago de Chile (Chile)</li> </ul> |
|--|

Publicista culminó sus estudios de Publicidad y Relaciones Públicas en la en la DUO UC de Santiago de Chile (Chile). Posteriormente realizó sus primeras prácticas como redactora creativa en la agencia Digitoria en Santiago de Chile. A continuación fue Community Manager y finalmente lleva trabajando como Senior Planner durante dos años y medio en la agencia Blacksheep – SMC.



Su principal función como ella lo denomina es “Dar soluciones a los problemas de los anunciantes a través de la planificación”. Para ello Evelyn recibe los briefings de los anunciantes por parte del departamento de cuentas. Se realiza una lectura grupal junto a todos los departamentos – Planificación, Cuentas, Creatividad y el director de Medios- En ella se aclaran los detalles que hayan quedado sin resolver en la reunión inicial con el anunciante y se llega a un diagnóstico marca-mercado-consumidor.

Posteriormente los planificadores llevan a cabo la investigación, siempre dentro de la agencia, para elaborar una estrategia sólida y fiable y el insight para guiar a los creativos. Durante todo el proceso, planificación y creatividad, están trabajando de la mano y al tanto en todo momento de lo que hacen unos y otros. Una vez que los creativos comienzan a trabajar con la información obtenida, planificación realiza un seguimiento constante de la estrategia y la creatividad para que lleven un mismo sentido y cumplan con los objetivos iniciales. Una vez creada la parte más creativa se analiza bien junto con la estrategia y se crea la presentación para el anunciante.

En la presentación principalmente suelen asistir los planners, creativos y el director de estrategia. Aún así no está estipulado algo fijo, ya que depende de la cuenta, en algunas ocasiones va incluso el departamento de cuentas.

Según Evelyn, la agencia tiene para que el departamento de planificación tenga ingresos extra un sistema de generación de tendencias que se cobra a los anunciantes como un servicio aparte denominado “Blacksheep – SMC Brand”. Además con la obtención de nuevas cuentas el departamento obtiene un porcentaje que hace que sea más tangible su labor.

Blacksheep – SMC al considerarse una agencia digital y bastante importante dentro de este tipo de agencias, tienen las herramientas necesarias para poder realizar todos los trabajos dentro de la misma. Respecto a la investigación en el departamento de planificación lo realizan ellos de manera interna y solamente como caso puntual han acudido a empresas externas para realizar algún focus group con sociólogos y antropólogos.

El organigrama se visualiza con unos socios en la parte alta que son los dueños de la empresa y a continuación el director de estrategia, que en él se agrupan varios departamentos. Dentro de su departamento, el de planning, se encuentra Evelyn como responsable –Senior Strategic Planner- y tres planners junior más. Ellos siempre tienen que dar explicaciones a Evelyn al igual que ella al director de estrategia. Esta empresa se caracteriza porque todos están en contacto con todos y por lo tanto dan explicaciones a todos los departamentos, generando una opinión global los temas. De esta manera aunque hay más conflicto verbal, se solucionan antes los problemas.

Los planners según Evelyn deben de limitar muy bien los caminos para poder resolver los problemas de los clientes. Por ello es muy importante que tengan un pensamiento práctico, que sean curiosos y sin prejuicios. También deben de admirar el conocimiento y aprender de todas las ramas del conocimiento, desde las más afines a ti a las más contrarias. Algo importante es que deben ser personas con energía, ya que la agencia agota bastante y se necesita a personas que rindan lo máximo y que les guste su trabajo.

Respecto a la evolución de la agencia, ellos siempre comentan que no son una agencia integrada con todos los servicios que se les puede proporcionar a un cliente. En ocasiones trabajan conjuntamente con agencias globales para desarrollar las campañas, pero sí que han tenido que realizar una gran reestructuración y desarrollo de los departamentos sobre todo con la llegada del smartphone y la importancia que tiene para las empresas publicitarse ahí. Por ello creen que la especialización del mundo digital al más alto nivel hace de reclamo por parte de los anunciantes, que como nos comenta Evelyn tienen muy potentes empresas como bancos, grupos inmobiliarios y de distribución.

Finalmente aconseja a los futuros planners que quieran apostar por el mundo de la planificación que no tengan miedo a los cambios que eso es lo que les hará progresar y que estén atentos a la evolución que los caminos cambian muy rápido. Puntualiza que no se trata de que hagas más o menos dentro de tu trabajo, sino que lo realmente importante son las habilidades blandas, es decir, la humildad, el saber hacer, la capacidad de relacionarse con los demás entre otros.

### **Tiare Vildosola. Senior Strategic Planner (Chile)**

- ✓ Duración de la entrevista: 70 minutos
- ✓ Comunicación previa: Correo electrónico
- ✓ Medio: Skype
- ✓ Lugar: Santiago de Chile (Chile)

Joven universitaria chilena licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad del Pacífico en Santiago de Chile (Chile) del 2008 al 2012. Realizó su primera práctica en la agencia Prolam (Santiago de Chile, Chile) perteneciente a Young & Rubican y posteriormente pasó a formar parte del equipo de trabajo de la agencia digital independiente Raya con sede en Santiago de Chile (Chile) donde ejerce como Senior Strategic Planner.

Gracias a las casualidades, terminé contactando con Tiare y en un par de días ya nos habíamos citado para un FaceTime a primera hora de la mañana. Con inevitables inconvenientes de la fibra de Internet a causa de los más de siete mil kilómetros de distancia pasamos a charlar.

Comenzamos con su trayectoria en la agencia Prolam donde ejerció como Brand Planner llevando a cabo definiciones y desarrollos de marcas. Sin embargo cuando llegó a la agencia no se esperaba que su futuro estuviera dirigido hacia la planificación, ya que su portfolio estaba creado para ser creativa que tanto había oído escuchar en la universidad. Cuando entró por la puerta, expuso lo que le gustaba –crear ideas llevando a cabo investigaciones sobre la población y le emocionaba la parte social de la publicidad- le explicaron que lo que ella verdaderamente quería ser era planner dentro del departamento de planificación estratégica.

Posteriormente a la práctica pensó en realizar un master especializado en planificación de la mano de una de las agencias más importantes del país, pero finalmente decidió formarse trabajando en una de ellas. Entró a trabajar en Raya, empresa con ADN digital con un departamento de planificación dirigido por una líder que provenía de agencias masivas con departamento e investigación en temas de planificación.

A lo largo del tiempo vio que estaba en lo cierto y que ser planner era lo que le gustaba de verdad – tenía la parte de investigación, social (aspectos sociológicos), de estrategia, pensar constantemente lo que pasaba en el mundo, analizar los cambios del consumidor y de la cultura del país para unirlo todo creando una idea que posteriormente se desarrollaría en los departamentos de creatividad-.

Definiendo más concretamente, ella tiene que llegar a crear conceptos estratégicos, análisis de métricas de los diferentes medios, levantamientos de escritorios de las diferentes marcas y el análisis de la competencia a través del contexto, la categoría y la marca. Este último análisis llega a la creación del concepto estratégico, comúnmente denominado insight.

Respecto al organigrama, en la que ella ocupa el puesto de Senior Strategic Planner tiene a un compañero a su mismo nivel, por debajo a tres Junior Planner y a un planner de prácticas. Por encima de ella se encuentra la directora de planning y el director de métricas con dos analistas y finalmente los dos dueños de la empresa que se reparten las cuentas. Además existen los departamentos de cuentas, creativo y financiero que sus jefes también inciden sobre ella. De todas las maneras los planners en estas agencias son muy independientes, ya que confían plenamente en ellos y por lo tanto sólo tienen que dar explicaciones a sus superiores en momentos puntuales del desarrollo de la campaña publicitaria.

Según Tiare, el planner ejerce como rol sensato, es decir, apoyan las decisiones de los diferentes departamentos argumentándolas con sus conocimientos sobre la marca. De esta manera pueden mediar con todos y quedar bien con todos los equipos. Además son guardianes de la marca generando en el anunciante una confianza plena.

El proceso publicitario que realizan diariamente cuando llega el anunciante a la agencia es: Reciben al anunciante mediante una reunión conjunta el departamento de cuentas y planificación. Ahí se desarrolla el briefing y el contrabriefing –evitan realizarlo posteriormente, ya que es más efectivo de esta manera y los diferentes departamentos previamente ya han estudiado al anunciante-. Posteriormente se tiene una pequeña conversación con la directora de planning para informar de la cuenta – si es posible- y se comienza con la investigación y creación del insight. Una vez realizado se cierra una reunión con creativos para que elaboren sus propuestas. Finalmente se unifican la parte estratégica y creativa para exponérsela al anunciante. Aquí el departamento se desvincula y se hace cargo cuentas y creativos. A lo largo de este proceso que puede establecerse según las diferentes directrices del anunciante, se ponen en contacto con la agencia de medios previamente dada por la empresa que encarga la publicidad. En ocasiones han realizado trabajos conjuntos con las agencias de medios con una alta dificultad de comprensión en ciertos temas.

En la actualidad según Tiare está habiendo un cambio que ellos como agencia digital notan, pero que en todas las agencias lo están percibiendo. Los anunciantes están viendo que tener contratadas dos agencias – una especializada en digital y otra más en medios masivos- es pagar por duplicado lo que podría hacer una. Por ello, Raya está viendo que, aunque ellos son una agencia 360° que proporciona un servicio integral a las empresas, estas se están yendo a otras más grandes y completas en medios masivos. Así mismo están recibiendo nuevas cuentas que provienen de grandes agencias pero que por su mercado de negocio les interesa un servicio más especializado en lo digital sin restar en otras partes más generales. A causa de este cambio, las agencias han tenido que reorganizarse y especializarse –cada una en lo que haya considerado- para poder luchar con la competencia y evitar la fuga de cuentas.

Otro cambio sustancial que está sufriendo concretamente el departamento de planificación supondría la realización de otros servicios para tangibilizar, desde el punto de vista de negocio, las cuentas del mismo. Esto es así, ya que cuando se realiza una creatividad los ingresos obtenidos se reparten entre el departamento de cuentas – tiene relación con el cliente y es muy visible en el desarrollo del proceso publicitario- y el de creatividad que es el que lo elabora. Sin embargo, a pesar del trabajo que realiza el planner, en este momento dicho departamento no se ve referenciado en esa aportación económica. Esto ha generado que los planificadores comiencen a realizar servicios de consultorías completos – el último caso fue a una empresa textil denominada Limonada- que les reporta ingresos extra y posiblemente nuevas cuentas a la agencia. Todo esto sin olvidar a sus cuentas que actualmente llevan.

Alguna de las cuentas más importantes que tiene la agencia son París (telefonía móvil), Easy (almacenes de muebles), Puma (ropa deportiva), Huawei (productos móviles), Trendy (helados), Falabella (telefonía móvil) o Peugeot (automóviles). Según lo descrito anteriormente son cuentas que les interesa más la parte digital y por ello invierten más en esta agencia.

Al preguntarle por las cualidades que debe tener un planificador, Tiare nos hace una distinción entre las cualidades duras y las blandas. En las duras nos encontramos entender el negocio, tener capacidad de análisis y pensamiento crítico. El planner debe ser una persona estructurada pero a la vez flexible para poder escucharse a sí misma y desarrollar lo que verdaderamente piensa. Respecto a las “blandas” – para ella las más importantes para poder abordar su trabajo- está la sensibilidad, empatía, la capacidad de liderazgo y el trabajo en equipo. En definitiva, ella lo resume en: “Es muy fácil ser inteligente gracias al alcance de las nuevas tecnologías y muy difícil ser *buen ser humano*, ya que sin esto no puedes ejercer mi trabajo”

Para finalizar, Tiare nos dice que no volvería a estudiar planificación, sino que el planner está formado por diferentes áreas y conocimientos. Si tuviera que hacer algo más estaría relacionado con el mundo de la semiótica, negocio o sociología.

Como consejo a futuros planners, invita a que se desarrollen las capacidades duras y blandas al igual que estar abierto a todo en la vida. Analizar todo nuestro alrededor pero de manera positiva y escuchar a la “wuata”, es decir nuestra la primera impresión de nuestro “Yo” interior.

### **Lara Bardal. Senior Strategic Planner (Madrid)**

- ✓ Duración de la entrevista: 45 minutos
- ✓ Comunicación previa: Correo electrónico
- ✓ Medio: Skype
- ✓ Lugar: Madrid (España)

Planificadora estratégica actualmente en el grupo Mccann con sede en Madrid (España). Estudio Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad Europea de Madrid. Realizó un Master en resolución de conflictos ligados a la comunicación para completar su formación. Pasó a trabajar en la agencia Vico –actualmente Walter Thompson- durante tres años. A posteriori Taxsa pasó a ser su nueva agencia donde desarrolló, al igual que en Vico, labores de cuentas con clientes hasta que finalmente desarrolló parte de planning y cuentas durante seis años en S.C.P.F. Finalmente formó parte del departamento de planificación estratégica en Mccann donde se convirtió en Senior Strategic Planner.

En el último momento, cuando se iba a proceder al análisis de las entrevistas realizadas para finalizar la investigación, apareció Lara Bardal. Al estar integrada en el departamento de planificación de uno de los grupos de comunicación y publicidad más grandes del mundo con sede en los cinco continentes, se decidió entrevistarla por su aportación a la investigación.

Mccann es una agencia totalmente integrada y que la mayoría de las cuentas con las que trabajan lo hacen de esta manera – trabajando de manera integrada con la ayuda de agencias de producción, creación de eventos, consultorías entre otras-. Cada vez menos, pero aún siguen trabajando con algunas cuentas de la manera más tradicional de Mccann.

El proceso que desarrolla Lara cuando tiene un briefing nos lo divide en dos –clientes de la casa y New Business-. La primera reunión con el anunciante siempre están presentes los tres departamentos principales de la agencia – cuentas, planificación y creatividad-. Una vez presentado el briefing a la agencia, planificación es la encargada de trabajar con él una media de

de dos días -menos de los que quisieran-. Deben entender bien el problema del briefing, ya que igual puede que el mismo sea otro y por lo tanto se elaboraría un contrabriefing presentándolo a la cuenta. Posteriormente se enfoca el problema encontrado para darle la mejor solución posible y se buscan los posibles caminos estratégicos (insight) para inspirar a los creativos. Se presenta lo obtenido primero a la directora creativa o a los directivos creativos ejecutivos para que comiencen a elaborar la creatividad y el departamento de planificación sigue trabajando la estrategia y presentación posterior al cliente. Durante el proceso los departamentos de planificación y creatividad –situados uno junto a otro en la misma planta- discuten constantemente las ideas para que tanto la creatividad como la estrategia vayan por el mismo camino. Finalmente afinan la presentación de todas las ideas y representantes de los tres departamentos junto con el anunciante tienen la última reunión. Una vez aprobada la idea, planning se desvincula del proceso y es el departamento de cuentas el responsable de guiar a la cuenta en el proceso de producción.

Una vez finalizado el proceso, Lara nos comenta que hay excepciones en las que en ocasiones tienen que hacer presencia. Existen reuniones posteriores de feedback con los anunciantes y contratos de pretest y postest que tienen que gestionar. De todas las maneras las empresas, en la mayor parte de los casos tienen contratadas sus propias agencias especializadas en seguimiento de eficacia de las campañas.

Según Lara, los Strategic Planner son los especialistas del target y del cliente. Son los únicos que dicen las verdades a la cara a los anunciantes sin tener represalias por parte de ellos. Su relación es diferente, ya que cuentan aspectos que les interesan mucho a los anunciantes como potenciales problemas de la empresa, evolución de sus consumidores, competencia entre otros. Por ello crean fuertes relaciones de confianza que otros departamentos no tienen.

Respecto al organigrama, planificación estratégica tiene una directora de planificación – es la encargada del buen hacer del departamento-, dos senior planner procedentes de consultoría y de agencia digital, un junior planner procedente también de digital y finalmente dos planners en prácticas. Esta jerarquía hasta hace un par de años no era así, ya que sólo estaba compuesto por Lara y la directora de planificación. Entre ellas se organizaban todas las cuentas de la agencia y elaboraban todo el trabajo conjuntamente. Aún así, sigue siendo un departamento muy pequeño en comparación con el número de trabajadores de la empresa – 400 trabajadores- y el gran volumen de trabajo que tienen.

A la hora del desarrollo de su trabajo, Lara como Senior Strategic Planner tiene gran independencia y en general depositan en ellos gran confianza para tomar iniciativas por si solos. No tienen que dar explicaciones diarias de su trabajo, exceptuando cuentas de New Business o concursos importantes. De todas las maneras todo el departamento normalmente está al tanto de lo que sucede, ya que acude a las reuniones de contenidos con los ejecutivos y está en continuo contacto con los diferentes departamentos de la agencia.

Lara como buena investigadora y consultora, nos explica la unidad que dirigen aparte denominada “Unidad de Inteligencia al consumidor” encargada de realizar estudios sobre el consumidor, hábitos de consumo y target a nivel mundial. A pesar de ello, la gran mayoría de las veces externalizan estos servicios de búsqueda de información y consultoría a empresas externas como institutos especializados, empresas de innovación -BCM- o “The Room” especializada en metodologías muy innovadoras de búsqueda de información. Esta externalización está motivada por un espíritu humilde –¿si otros lo hacen mejor que nosotros por qué no acudir a ellos?- y sobre todo por la cantidad de tiempo que les hace ganar y por lo tanto aprovecharlo en trabajar en sus cuentas.

Acudir a otro tipo de empresas también es común a la hora de realizar las grandes producciones. En Mccann tienen su propia productora que elabora todas las maquetas de los diferentes proyectos y las pequeñas producciones de algunas cuentas.

Como en otros casos, Lara nos explica la problemática de su departamento. Este no tiene una producción tangible que genere beneficios a primera vista, pero si que a lo largo de estos años gracias a ellos, Mccann se ha convertido en la agencia con más premios y reputación de España. Esto no quiere decir que en ocasiones y para hacer ingresos extra realicen procesos de consultoría “pura y dura” y otro tipo de procesos como workshop.

Las principales marcas para las que trabajan actualmente son Ikea, todo el portfolio nacional e internacional de Campofrio y Coca Cola – exceptuando Aquarius y Nestea- Movistar, Repsol, Mapfre, Vivo y la división de salud de Mccann donde aglutinan importantes anunciantes del mundo de la salud.

Lara describe al buen planificador como aquella persona que sabe escuchar de verdad y es un buen psicólogo y sociólogo, es decir, entender en todo momento a las personas y al cliente. Además tiene que tener una serie de cualidades innatas como el sentido común, que le guste leer, tener paciencia, ganas de buscar más allá de lo imprescindible y por lo tanto ser curiosos; y tener un punto creativo diferenciador. Por todo ello el planner es la persona que representa el conocimiento del todo.

Finalmente Lara aconseja a las personas que realmente les guste el planning y quieran dedicarse a ello que sean constantes y luchadores en este mundo. No hay que tenerle miedo a desarrollar tu actividad en otros departamentos que no sea el tuyo y que nunca se pierda la curiosidad porque si no estás acabado.

### **Francisco Kemeny L. Director de Estrategia (Chile)**

- ✓ Duración de la entrevista: 40 minutos
- ✓ Comunicación previa: Correo electrónico
- ✓ Medio: Llamada telefónica por Skype
- ✓ Lugar: Santiago de Chile (Chile)

Francisco Kemeny trabaja como director de estrategia responsable de varios departamentos en el que se encuentra el de planificación estratégica. Estudio diseño y multimedia y posteriormente se graduó en New Business por la universidad en Santiago de Chile (Chile). Posteriormente se formó en Texas (EEUU) en Computer Designer y Gran Designer.

La agencia para la que trabaja se denomina Blacksheep – SMC Chile. Es una agencia principalmente digital y su sede se encuentra en Santiago de Chile aunque tienen comerciales en Ciudad de México (México) y Buenos Aires (Argentina).

Francisco nos narra la evolución de la estrategia. Comenta que hace cinco años la estrategia estaba basada en los datos de información. Todo esto ha ido evolucionando a causa de los diferentes escenarios a los que se ha tenido que enfrentar, por lo que ahora se crean diseños de planificación estratégica de cara a las marcas, en este caso digitales.

Respecto si es valioso o no el departamento de planificación, el director de estrategia opina que es complicado valorarlo de manera cuantitativa y además no se puede saber el aspecto de eficacia hasta que no se finaliza el proceso publicitario. Lo que sí se sabe es que la planificación es buena para los clientes y el desarrollo de sus negocios, aunque el trabajo de ellos queda un poco escondido detrás de la pieza creativa. La única manera de que se vea el trabajo de planificación estratégica en la misma campaña es con la creación de un buen insight

visible y diferenciador. En definitiva, los planners y sus departamentos funcionan en las mesas de discusión y en las de implementación pero una vez finalizado el proceso la función del planner se pierde.

El trabajo del planner en Blacksheep –SMC Chile comienza con la llegada del briefing a la agencia. Es atendido por el departamento, pero la filosofía es que cuentas interactúe lo menos posible en el proceso por la problemática para planificación y creatividad. Cuentas gestiona con los equipos la bajada del briefing y responde a todas las preguntas posibles respecto al anunciante.

A continuación los planners toman el mando y diseñan en el tiempo cuales son los elementos. Como buenos comunicadores que son, los planificadores –voz de la gordura con respecto a los creativos- se reúnen para dar las pautas y el insight. De esta manera comienzan a trabajar en las piezas creativas.

La implantación de la planificación tiene que cuidar la marca y desarrollarla según sus valores. Esto es muy importante, ya que los creativos trabajan bajo su marco. Posteriormente la creatividad vuelve para que planificación le dé la última pincelada -viendo si el insight, la creatividad y la planificación concuerdan- y lo adapta a la estrategia para realizar la presentación al cliente.

Según Francisco, la planificación es un recurso bastante caro dentro del proceso creativo y no es tan tangible como otros. En sus comienzos había una gran disonancia entre planificación y creatividad porque los resultados no eran tan buenos como se esperaban. Se dieron cuenta que era vital para mejorar los resultados el trabajo conjunto de los departamentos. De esta manera se mejoraron notablemente los resultados finales.

Respecto a la investigación que necesitan a los planners para desarrollar su trabajo y la agencia cuenta con un par de herramientas de búsqueda de información. Estas han sido difícil de conseguir, por la justificación de los costes a los CEO a causa de la intangibilidad de los mismos dentro del conjunto de recursos de la empresa. La reinversión de valor de la compra de las plataformas se espera por parte de la planificación en los resultados de las campañas como en la obtención de new business o premios de eficacia.

El organigrama de la agencia se jerarquiza con el director de estrategia que aglutina varios departamentos. Dentro de planificación nos encontramos un líder de equipo como Senior Strategic Planner y dos Junior Strategic Planner –un publicista y un sociólogo-. No suelen tener un programa de prácticas, ya que intentan contratar a gente con experiencia previa.

La estrategia es utilizada por la agencia para la obtención de new business. A los clientes primero se les habla de asesoría hasta que finalmente se les va haciendo imprescindible el resto de los servicios. Gracias a esto mantienen y obtienen cuentas de gran valor a nivel nacional. Esta agencia independiente por motivos de estrategia, como hemos comentado, ha decidido crear departamentos de representación en otros países colindantes.

Al proceso publicitario, según Francisco, se le han ido sumando nuevos actores, por lo que el actualmente ya no se compite solamente con otras agencias, sino que se compite con grandes creadores de software o multinacionales de producción. El futuro por lo tanto es dar soluciones de negocio siempre con la fusión de la creatividad y la planificación para dar un valor añadido que otras empresas no pueden dar.

Para finalizar los planners, que deben ser buenos observadores de los comportamientos del consumidor y de las personas en general, tienen que aprender a buscar y encontrar respuestas. Esto es lo que Francisco opina sobre los planners y aconseja para ser uno de ellos.

## **Nico Horovitz. Director General de Contenidos. (Argentina)**

- ✓ Duración de la entrevista: 35 minutos
- ✓ Comunicación previa: Whatsapp
- ✓ Medio: Llamada telefónica vía Skype
- ✓ Lugar: Madrid (España)

Sociólogo y periodista, nacido en Buenos Aires. A los 23 años comenzó a dar clases y prepararse el doctorado. Durante ese año la empresa BCM Argentina les propuso al departamento del que el formaba parte una investigación sobre estudios de género. Posteriormente se presentó en la empresa y tras varias pruebas comenzó a trabajar para ellos. Tras formar parte del equipo de BCM Argentina, donde nació, abrió con 29 años BCM México en 2007 donde estuvo más de tres años. En 2010 le propusieron un gran proyecto europeo. Vino a Madrid y abrió nueva oficina, BCM Madrid, con la que dan servicio a la parte europea, africana y asiática. Esta última generó una gran expansión de la compañía con ingresos desorbitados y aumentando en menos de un año la plantilla de 6 a 23 trabajadores. Posteriormente en 2014 hubo una recesión, aunque actualmente se están consolidándose y comienzan a crecer de nuevo.

BCM es una empresa de innovación con un nicho de negocio que se encuentra entre la consultoría, agencia de publicidad y agencia de marketing. Utilizan los insight no como un fin en sí mismo sino como un medio para ello. Está formada por investigadores heterodoxos y son espacios muy interesantes para los planner, ya que se trabajan los diferentes aspectos de manera más concreta, con diferentes metodologías y con las herramientas más específicas.

La principal función de los planners es el desarrollo de la investigación de manera muy desarrollada. Se caracteriza por ser innovadores en tendencias, de contexto y de consumo. Además contribuyen a la marca con el desarrollo de nuevos productos y posicionamiento. Todo ello es creado e impulsado desde el desarrollo de la planificación estratégica y la investigación.

Los clientes de BCM suelen ser las propias empresas y fabricantes que acuden directamente porque saben que tienen una mirada del negocio más estructurada y un proceso mejor establecido involucrando más al consumidor con el insight y las tendencias. También saben que trabajan de manera tradicional, con las 4P básicas del marketing sumando una gran motivación de las marcas, siendo muy colaborativo con los anunciantes – no como en empresas tradicionales de consultoría- y que construyen un posicionamiento de marca y comunicación muy innovador.

Actualmente uno de los clientes directos suelen ser las agencias de publicidad, concretamente los departamentos de planificación estratégica que necesitan de nuevas y más modernas herramientas para poder desarrollar los problemas que les generan sus cuentas y las investigaciones necesarias para ello.

Según Nico y afirmándolo con los demás testimonios, los departamentos de planificación estratégica tienen el problema de que no se suele invertir lo necesario para llevar a cabo el proceso de investigación y planificación de manera óptima. Los creativos y la directiva de las agencias de publicidad son los que tienen el poder por lo que por parte de los planners es difícil que se empoderen para hacer resaltar sus estrategias e investigaciones. Esto hace que para los clientes no tengan la necesaria legitimidad. Por ello y por falta de tiempo suelen acudir a empresas innovadoras como esta para solicitar ayuda con la creación de insight y de estrategia de algunas cuentas específicas.



Aunque parezca lo contrario, este tipo de agencias no son competencia real de las agencias de publicidad, más bien se integran en el mundo publicitario. Lo que sí que nos afirma Nico es que en ocasiones existe cierto solapamiento en los departamentos de planificación de ambas agencias.

Respecto al planner, el director general de contenidos, explica que no solo tiene que ser la voz del consumidor sino que es muy importante que entienda el negocio como tal, entender que todos los problemas no se resuelven con comunicación y creatividad.

Uno de los casos más recientes de que una agencia de publicidad acuda a BCM para delimitar el problema del anunciante, proyectar la estrategia y los insight ha sido el caso de Mccann con la última campaña de Pavofrío (Campofrío) y las mujeres.

Se comenzó estructurando muy bien cuál era el propósito de la marca – su misión y visión-. Se realizó un trabajo de tendencias sociales, recorrido histórico de la mujer española, mapas de tendencias, workshop en un museo con trajes de mujer y charlas de género. Con toda la investigación creada nació el insight – la culpa femenina como enemigo de la marca-. A partir de ahí se trabajó en la estrategia y en la creatividad conjuntamente entre BCM y Mccann. Finalmente se trabaja el insight a través del restaurante y con la “deliciosa calma”.

Esta cuenta ha generado un gran impacto social, uno de los más efectivos de las últimas campañas creadas y que a ambas agencias les ha repercutido en la obtención de new business.

Para finalizar, Nico nos desarrollaba el organigrama de BCM Madrid que es donde desempeña su labor de Director General de Contenidos y es la persona responsable de los negocios en la oficina. Él tiene que dar cuentas a sus jefes que en este caso están en la oficina central de Argentina. Por debajo de él hay un Manager de Negocio que controla el departamento logístico –realizan compras y contratación entre otras funciones- y el de contenidos. Este último se distribuye según su grado de importancia en Director de Proyecto, Líder de Proyecto y Asistentes.

### **4.3 Análisis de la información**

La obtención de la información a través de entrevistas dirigidas a planificadores estratégicos ha proporcionado un gran volumen de datos a analizar. Estas a través de Skype, línea telefónica y personalmente fueron grabadas con el permiso de los entrevistados para su posterior análisis y formulación de conclusiones.

Todas las entrevistas han sido transcritas de manera no literal – aunque sí citando literalmente aspectos importantes de la conversación- obteniendo datos relevantes que han sido redactados por el entrevistador.

El contacto previo de la obtención de la información fue a través de correo electrónico. Se seleccionaron planificadores de habla hispana que pudieran aportar información específica de lo que se estaba buscando y finalmente seleccionaron seis, aunque el proceso de búsqueda hizo ponerse en contacto con más de 15 agencias y empresas especializadas. Tras varias semanas de contactos se concretaba con cada uno de ellos el tipo de entrevista a realizar, medio a utilizar y se le informaba que iba a ser grabada y publicada posteriormente.

Para la realización de la entrevista se buscaba desde un primer momento que el ambiente creado no fuera el de entrevista convencional con roles entrevistador/entrevistado, sino que fuera una charla entre profesionales del sector en la que pudieran dialogar amablemente sobre todos los aspectos que aborda la planificación estratégica y el sector de la comunicación y publicidad. Este aspecto era muy importante para la obtención de la información más veraz generando experiencias del día a día de los entrevistados. De hecho en ningún momento se le denominó entrevista sino charla como anteriormente se ha nombrado.

El tiempo medio de trabajo con cada entrevista se ha estipulado en 4 horas: 45 minutos de entrevista personal, 1.30 horas de escuchado y obtención de información; y 1 hora en la transcripción. El tiempo restante proviene del trabajo previo de contacto.

Una vez transcrito, se ha realizado un análisis de la información teniendo en cuenta los objetivos principales expuestos en el capítulo 1, apartado 1.4 “*Metodología y objetivos*”.

Los tres objetivos principales eran:

1. Acciones reales de los planificadores estratégicos dentro del departamento de planificación en las agencias de publicidad. Se quería corroborar la teoría en la práctica.
2. Relaciones de los diferentes departamentos con el de planificación y los agentes que están involucrados en el proceso publicitario.
3. Importancia de la planificación en la publicidad y en los resultados según la eficacia de las campañas

Respecto al primer objetivo “Acciones reales de los planificadores dentro del departamento de planificación en las agencias de publicidad”:

- Análisis de competencias profundas y entender y conseguir lo que pasa en el mundo. Todo ello hay que adaptarlo y transformarlo para cada cliente.
- Estudio del briefing y creación del contrabriefing. Normalmente no suele ser escrito y el contrabriefing es hablado directamente con el anunciante en la primera reunión, ya que el planner y cuentas llevan un estudio previo de la compañía.
- Investigación bastante extensa de todos los aspectos relacionados con la marca y el producto como competencia, target, situación social. Normalmente este trabajo suele ser interno y con las herramientas disponibles en cada agencia, aunque grandes grupos publicitarios y agencias en ocasiones, según la importancia de las cuentas traspasan dicha labor a empresas de innovación en planificación y marca con sistemas de busca de información más específicos y avanzados.
- Utilización de la información para la elaboración del brief con conceptos estratégicos y del insight que será lo que utilicen los creativos para la elaboración de la parte tangible de la campaña. Trabajo intenso de la estrategia final a utilizar.

## La figura del PLANNER. De la teoría a la agencia

- Supervisión y seguimiento del proceso de creación de la creatividad para que junto con la estrategia lleven las dos el mismo camino y cumplan los objetivos iniciales.
- En ocasiones, según el tipo de cuenta, planificación realiza la presentación al anunciante. Si no fuera así siempre habría representación del departamento por si en algún momento tuviera que responder ante cuestiones de target, competencia, disonancias entre creatividad/estrategia entre otras.
- Aprobada la idea, el planner se desvincula del proceso y sólo aparece para el análisis de los datos postest de la campaña, sí el anunciante se lo pide, ya que normalmente tienen contratos con empresas de seguimiento de campañas más especializadas.

Del segundo objetivo “relaciones de los diferentes departamentos con el de planificación y los agentes que están involucrados en el proceso publicitario” se ha determinado:

- La relación con los diferentes departamentos dentro de la empresa es muy fluida. La tendencia desde hace varios años es el trabajo en equipo no solo con los especialistas de un departamento concreto si no con todos los demás. Planificación y creatividad están en continuo contacto trabajando codo a codo. De hecho los departamentos suelen estar continuos o integrados. Respecto a Cuentas es bastante similar aunque es una relación un poco más independiente y normalmente tensa, ya que las propias cuentas se suelen poner en contacto directo con planificación. Aún así se realizan reuniones constantes entre los directores de los diferentes grupos de trabajo para que todos estén al tanto de lo que sucede con cada cliente.
- Con otros agentes internos como puede ser la directiva de la compañía o el CEO actúa como rol sensato, apoyando y justificando con sus conocimientos las diferentes propuestas creadas.
- La relación con los clientes es más férrea y estrecha de que se pensaba en un principio. Las empresas saben que los planners son los guardianes de sus marcas por todo lo que saben de ellas, por eso acuden a ellos directamente para discutir sobre temas importantes. Además están llegando a un nivel de confianza que los planificadores cada vez más son utilizados como intermediarios en relaciones con otras empresas como consultorías, distribuidoras o agencias de externalización de productos.
- Finalmente, planificación es la encargada de tener el contacto con las agencias de medios –ya sean propias o traídas por al cuenta-. Es vital para poder desarrollar la estrategia y que todo camine hacia un mismo lugar y con un mismo objetivo.

Finalmente para el tercer objetivo “Importancia de la planificación en la publicidad y en los resultados según la eficacia de las campañas” se ha concluido:

- El mundo está en constante evolución y por ello la publicidad tiene que adaptarse a dichos cambios. La planificación es la encargada de descubrir previamente todos esos cambios y anticiparse para desarrollar nuevas estrategias innovadoras.

- Son desarrolladores de marcas y las adaptan a las tendencias actuales. Buscan la relación con sus consumidores a través de la comunicación y acudiendo a todo tipo de conocimiento.
- Llevan una labor importante de integración de todos los servicios para que todas las acciones y creatividades junto con la estrategia lleven un hilo conductor común.
- La creación de los insight y de la estrategia es una de las partes más importante terminando así el punto de partida del trabajo de los creativos.
- El rol tomado con los anunciantes ha sido muy importante en los últimos años. Hace que las cuentas confíen en una persona que sabe de lo que habla y que tiene conocimiento integro de la marca, pero a su vez de las marcas de la competencia así como de la evolución del target y de la sociedad en general. Esto tranquiliza a las marca y confían más en el trabajo integral de la agencia.
- Los departamentos de planificación no realizan un trabajo tangible para que se pueda evaluar su importancia dentro de la agencia. Un dato característico son los premios desde el punto de vista de la eficacia que han ganado a lo largo de las últimas décadas las agencias que tienen implantados a estos profesionales y que confían en ellos.

#### **4.4 Conclusiones**

Desde la justificación de la investigación con la delimitación del caso de estudio, la formulación de la hipótesis y objetivos hasta la creación del marco teórico, la búsqueda de información y análisis, ahora es el momento de exponer las conclusiones que todo este proyecto ha generado.

El marco teórico ha contribuido a la parte más teórica del estudio con una visión global desde los inicios de la planificación estratégica con el pensamiento estratégico, pasando por los autores más importantes que revolucionaron la forma de hacer las cosas – Stanley Pollit y Stephen King- hasta los aspectos más importantes de la estrategias de comunicación o la evolución del planning en el mundo y España.

Además en este marco, nos hemos adentrado en la figura del planner haciendo una recopilación de la información de autores relevantes respecto a lo que es realmente este profesional, su situación actual en el mundo empresarial -específicamente en los departamentos planificación estratégica de las agencias de publicidad-, las capacidades y cualidades; y las acciones que desarrolla. Sin toda esta información previa hubiera sido muy complicado poder cumplir los objetivos de la investigación así como la recopilación de la información necesaria con los profesionales del sector.

Después de la increíble experiencia de poder entrevistar a planificadores, algunos incluso in situ es sus puestos de trabajo y poder compartir opiniones, experiencias y sobre todo que ellos hayan aportado la visión de un mundo aún un poco invisible para sociedad, ha hecho que ahora más si cabe me atraiga la planificación estratégica y quiera dedicarme a ello.

Tras el análisis de la información recopilada junto con los objetivos que en un primer momento se establecieron se han podido responder a las cuestiones de los mismos gracias a una correcta metodología. Las entrevistas dirigidas con preguntas abiertas han proporcionado los datos suficientes para tener una visión global de los planners a día de hoy.

Aunque los departamentos de planificación son muy importantes por sus investigaciones sociales, delimitación de target, creación de estrategias, concentración de conocimiento, nexos entre todas las partes para que lleve un camino común y el resto de las argumentaciones que se han expuesto en el análisis; aún se le sigue teniendo cierta reticencia – en el caso de las agencias que no los tienen- y cierta discriminación respecto a otros departamentos.

Hemos podido comprobar que equipos de cinco planners en empresas de 400 empleados deben asumir todas las cuentas de la agencia. Ante la imposibilidad de afrontar tal carga de trabajo y sin invertir más se ven en ocasiones en la necesidad, por esto y por la metodología e innovación con la que trabajan, acudir a empresas de innovación en planificación.

Otro problema que afronta el departamento de planning es la intangibilidad de su trabajo. Siempre está solapado por la creatividad exceptuando que se elabore un insight muy diferenciador y bueno para que dé un gran valor añadido a la campaña. Si esto no es así, realmente contabilizar el departamento por conceptos tangibles es muy complicado y por lo tanto aún menos se invierte en ellos. Junto con esto, se le suma en ocasiones aunque cada vez más, la búsqueda de nuevos ingresos extra que lleguen directamente al departamento. Por ello algo común son los trabajos de consultoría pura y dura a empresas. Esto genera ingresos a parte y además pueden conseguir nuevas cuentas para la agencia. Aunque sea positivo, para los planificadores es una carga más, ya que tienen que seguir trabajando con el resto de anunciantes.

Con todo esto parece que la planificación de las agencias va hacia el camino de desaparecer, pero es todo lo contrario. Como en todos los sectores, quien no se moderniza y evoluciona muere, y cada vez más este tipo de servicios están presentes en agencias de habla hispana. Evidentemente su nacimiento surgió en Reino Unido y posteriormente en Estados Unidos por lo tanto ellos lo conciben como un departamento imprescindible, como si el de creatividad se tratara. En países Latinoamericanos o en España mismo aún no hemos llegado hasta ese nivel interiorización.

Respecto a la figura del planner o comúnmente se denomina “la voz del consumidor” es la persona que concentra todo el conocimiento. Para poder serlo, debes ser un poco sociólogo, antropólogo, periodista, historiador, amante de lo nuevo, observador, curioso, innovador además de otras cualidades como tener capacidad de liderazgo, saber trabajar en equipo, tener empatía, sensibilidad, capacidad de pensamiento práctico. Es decir son personas verdaderamente especiales que además viven su trabajo de una manera especial. De hecho realmente muchos de ellos no han sido seleccionados por los conocimientos en el campo de publicidad que tenían previamente sino por todas estas cualidades “duras y blandas” como decía Tiare – una de las planificadoras entrevistadas.

Uno de los puntos más interesantes analizados a lo largo de la investigación son los procesos de las agencias en los diferentes países. En un primer momento, antes de obtener la información necesaria para dar una conclusión veraz, se tenía la idea de que las agencias latinoamericanas iban a tener establecidos procesos diferentes de actuación a los que tiene España. Sin embargo las acciones a realizar están distribuidas y organizadas de una manera muy similar a la de otros países. Son estándares comunes para todos que sólo varían por dos aspectos. El primero es la evolución propia de la agencia ante los cambios que se le planteen y la segunda atiende más a aspectos relacionados con la cultura de la población y del país donde se realice el proceso publicitario y la manera de abordarlos.

Para finalizar, desde mi punto de vista ha sido un proyecto realmente interesante., el poder involucrarme de esta manera en el mundo de la planificación estratégica. Ha sido muy gratificante poder hablar directamente con planners de varias partes del mundo y que me hayan podido contar sus experiencias, trayectoria y sobre todo consejos muy alentadores que han hecho que la motivación por convertirme en uno de ellos crezca bastante más de lo que era.

Ahora sé de primera mano que detrás de todos esos anuncios de televisión, portadas de revistas, post en redes sociales o incluso comunicación de marca de cualquier anunciante hay muchas horas de trabajo de un planner detrás. Planner que se ha involucrado por la marca estudiando a la sociedad en todos sus aspectos y queriendo lo mejor para todos. Además puedo ver más allá. La personalidad de esa persona y la forma de afrontar la vida día a día es todo un misterio. Sé que busca experiencias nuevas en cada momento, que todo le sorprende, que todo lo observa y se maravilla constantemente con el mundo. Esto es una cosa que me transmitían todos los entrevistados.

Este proyecto ha sido una pequeña visión de esta pequeña pero a la vez gran figura dentro del proceso publicitario y de la comunicación. Espero seguir investigando sobre este mundo y aportando a él todos mis conocimientos y experiencias

## **4.5 Glosario**

Apartado en el que definiremos alguna de las palabras más utilizadas en la jerga de la planificación estratégica dentro y fuera del mundo publicitario. En las referencias de las definiciones, al ser la mayoría diccionarios y blogs especializados se puede obtener más información sobre ellas. (Referencias de web en referencias)

### - **Timing**

Consiste en la elección del momento adecuado para llevar a cabo las acciones comerciales de cualquier tipo de una campaña publicitaria (Martínez, 2011)

### - **Customer Insight**

Es la forma de pensar o sentir de tus clientes, pero que no te cuentan directamente, para eso debes meterte en su cabeza. Esto es muy importante en tu organización ya que, con ese feedback podrás extraer información relevante para desarrollar un nuevo producto o mejorar uno existente

- **Concepto creativo**

Idea única y original a través de la que se desarrollan las diferentes expresiones que darán forma a un anuncio o a una campaña de comunicación.

- **Brainstorming**

La lluvia de ideas es una técnica de creatividad en grupo. Los miembros del grupo aportan, durante un tiempo previamente establecido el mayor número de ideas posibles sobre un tema o problema determinado. Interesa, en primer lugar, la cantidad de ideas; conviene que las aportaciones sean breves, que nadie juzgue ninguna, que se elimine cualquier crítica o autocrítica y que no se produzcan discusiones ni explicaciones.

- **Pretest, postest y tracking**

El pretest es la prueba a la que se somete un mensaje publicitario una vez concebido antes de la difusión, se mide:

- El recuerdo inmediato/ a corto plazo: la capacidad del anuncio para que su contenido básico sea recordado al poco tiempo de haberlo visto.
- La credibilidad del contenido, es decir, si el mensaje es aceptado por la población objetivo.
- La comprensión/asimilación del mensaje.
- Identificación del producto o marca, asociación del producto o marca con el mensaje.
- La preferencia general, nivel de agrado que el anuncio suscita en la población.

Los postests publicitarios son los que evalúan el logro de los objetivos con el fin de introducir las modificaciones necesarias para futuras emisiones.

Normalmente sirve para determinar:

- La penetración alcanzada por el mensaje publicitario en términos de notoriedad de la marca y del producto.
- Su reconocimiento y recuerdo.
- La modificación en las actitudes hacia la marca o entidad.
- El incremento de ventas imputables a la campaña realizada.

El tracking es el anglicismo que hace referencia a la acción de seguir y describir mediante índices objetivos y cuantificables el comportamiento de determinadas magnitudes en diferentes momentos del tiempo. (Diccionario especializado LID de Marketing Directo e Interactivo)

- **Misión, vision y valores**

La Misión hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo.

La visión es la situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla.

Los valores son entre cinco y siete factores de la cultura empresarial que consideramos irrompibles, los cumplen todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos.

- **Target**

Es el destinatario al que pretende llegar un servicio o un producto y sus correspondientes campañas de difusión. Es importante mencionar que el target es una construcción ideal que se desarrolla a partir de estudios de mercado.

- **Briefing**

Anglicismo que hace referencia al proceso de recopilación de toda la información y las necesidades de un anunciante, por parte de la agencia creativa y la agencia de medios, para la posterior elaboración de una propuesta publicitaria concreta que las satisfaga. (Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo)

- **Contrabriefing**

Anglicismo que hace referencia a la propuesta elaborada por la agencia creativa una vez ha recibido y estudiado el briefing. En el contrabriefing la agencia propone alternativas de enfoque o bien rectifica el briefing si considera que es erróneo. (Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo)

- **Engagement**

Es el grado en el que un consumidor interactúa con tu marca. El compromiso entre la marca y los usuarios. Esto se basa en crear cierta fidelidad y motivación para que nuestros usuarios defiendan y se sientan parte de la marca, y de esta manera nos refieran nuevos usuarios

- **Community Manager**

El Community Manager es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca



## 4.6 Referencias

- Aaker, D.A y Myers, J.G (1991): Management de la publicidad. Tomo 1. Barcelona: Hispano Europea, S.A
- Agencia La Nave: <http://blog.agencialanave.com/que-es-y-para-que-sirve-el-brief-creativo/>)
- Alberto, R. (2008): Estrategias de comunicación. Barcelona: Ariel
- Álvarez, Carmen (2011): Planificación, colaboración e innovación. Santander: REDU Vol. 10
- APG España. <http://www.apgspain.es>
- Arribas, M (2000): El Strategic Planner. Publicidad eficaz de vanguardia. S.L CIE Inversiones Editoriales Dossat
- Ayestarán, Raquel (2012): Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor. Madrid: ESIC
- Bañuelos, X (1999): Oh Cielos periodistas. Bilbao: Bilboco Udala
- Barranco, P. (2003): Estrategias de comunicación. Número 116
- Barry, Pearson y Todd (1987): The role of account planning in the future of advertising agency Research. Journal of Advertising Research N 27. Traducido por María Jiménez
- Baskin, M (2001): What is account planning. En la página de la APG
- Bassat, L, (2001): El libro rojo de la publicidad. Barcelona: Plaza & Janés
- Castelblanque. Referenciado en Gallardo. L (2006): Referencias en la planificación estratégica de la comunicación corporativa. Revista electrónica Razón y Palabra.
- Clausewitz, C.V.(2005): De la guerra, Madrid: La esfera de los libros.
- Cleary, T (2005): El arte de la guerra. Sun Tzu. Madrid: EDAF)
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo) <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/insight-2/>
- Dixit, A. K. y Nalebuf, B. J. 1992: Pensar estratégicamente. Barcelona: Antoni Bosch)

- Jordana, M. (2014): Compartir e inspirar en la comunicación interna. Post en Aportada
- Kotler, P, (1992): Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control. Tomo 1. Edición online
- Martínez, C. (2011). Timing. Celestino Martinez.com (Poner corchete) Recuperado de <http://celestinomartinez.com/2011/06/07/timing-la-planificacion-del-tiempo-en-el-comercio/>
- Monje, C (2011): Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Colombia: Neiva
- Morrisey,G. 1997: Pensamiento estratégico. México: Prentice Hall)
- Muñoz, J. (2004): Nuevo Diccionario de Publicidad y Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa. Colección: Comunicación. Libros en red
- O'Malley, D. (1999): Account Planning: an American Perspective. Sage Publication. Traducido por Jordana, M
- Ofelia Giquel. (2000). "El Strategic planner: publicidad eficaz de vanguardia" S.L. CIE Inversiones Editoriales Dossat
- Ollé,R (2005): Entrevista por Complot Escuela de creativos hecha por creativos. Barcelona.
- Raquel Ayestarán Crespo, Celia Rangel Pérez y Ana Sebastián Morillas. (2012). "Planificación estratégica de la publicidad" ESIC Editorial
- Rober, M 2006: El nuevo pensamiento estratégico. Puro y simple. México: McGraw Hill Interamericana)
- Rojas,O.(2008): Relaciones pública. La eficacia de la influencia. Madrid: ESIC Editorial
- Sánchez, C. 2010: La planificación estratégica en España. Estudio empírico 2008
- Santesmates, M;Merino,M.J; Sanchez, J. y Pintado,T. (2009): Fundamentos del Marketing. Madrid: ESIC)
- Soler, P. (2008). "La estrategia de comunicación publicitaria: El account planner". portalcomunicaó.com
- Staveley, N. (1999): Account Planning: A Bristish Perspective. California: Sage Publications. Traducido por María Jiménez
- Steel, J. (2000): Verdades, mentiras y publicidad: el arte de la planificación de cuentas; Madrid. Eresma & Celeste

- Steiner, G. A. (1992): Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. México: CECSA
- Stewart, J. (1986): The role and evolution of the Agency Planner. Journal of Advertising Research. Traducido por María Jiménez
- West, D y Ford, D. (2001): Advertising Agency Philosophies and Employee Pisk- Taking. En Journal of Advertising Research Número 15. Traducido por María Jiménez
- Zambardino, A, Goodfellow, J. (2003): "Account planning in the new marketing and communications environment ", Marketing Intelligence & Planning. Vol. 21

#### **4.7 Referencias en webs de definiciones del glosario**

- <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/que-es-un-community-manager/>
- <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/>
- <http://engagement.softwarecriollo.com/>
- <http://definicion.de/target/#ixzz4EIaAzSxj>
- <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/>
- <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/>
- <http://madisonmk.com/articulo/eficacia-de-la-publicidad-pretest-y-postest>
- <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4112brainstorming.aspx>
- <http://www.customertrigger.com/work/que-es-el-consumer-insight/>