



[Investigación](#) – [Forma de citar/how to cite](#) – [informe revisores/referees](#) – [agenda](#) – [metadatos](#) – [PDF](#) – [Creative Commons](#)  
DOI: 10.4185/RLCS-65-2010-900-278-290– ISSN 1138-5820 – RLCS # 65 – 2010 +

## Aportación de los planificadores estratégicos españoles a la eficacia publicitaria

### The Spanish account planner's contribution to advertising effectiveness

**Dra. Cristina Sánchez Blanco** [\[C.V.\]](#) Profesora Ayudante Doctor del Departamento de Empresa Informativa. Facultad de Comunicación - Universidad de Navarra, UN, España - [csblanco@unav.es](mailto:csblanco@unav.es)

**Resumen:** El presente artículo tiene como propósito examinar las funciones que tiene el planificador estratégico en la actualidad y en concreto definir el papel que ejerce en la consecución de la eficacia de la comunicación de los anunciantes. La Planificación Estratégica nació en Londres en 1968 en dos agencias de publicidad en el contexto mediático y de marketing de aquella época. En el entorno actual, caracterizado por el protagonismo del consumidor y la necesidad de una comunicación integrada, su papel adquiere mayor protagonismo como defensor del consumidor para que la comunicación comercial esté basada en una investigación profunda sobre él. Así, su trabajo aporta valor a los anunciantes porque se ocupa de realizar un posicionamiento de la marca correcto y una estrategia de comunicación eficaz porque está enfocada en un conocimiento seguro del consumidor.

Esta reflexión teórica adquiere más realce al adaptarla al análisis de la realidad de los profesionales españoles hoy en día a través de un estudio empírico basado en una encuesta a los planificadores que trabajan en España. La Planificación Estratégica es una disciplina reciente en dicho país ya que es a principios de los años 90 cuando algunas agencias empezaron a contar con profesionales dedicados en exclusiva a esta función. Sin embargo, en menos de veinte años se ha convertido en un departamento clave en el entorno de comunicación comercial.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica; publicidad; consumidor; eficacia; estrategia de comunicación; planificación de medios.

**Abstract:** This paper aims to study the account planners' role and its contribution to an effective advertiser's communication. Account Planning was born in 1968 in two advertising agencies in London, due to the media and marketing context of that period. In the present circumstances, characterized by a powerful consumer and the need of an integrated communication, the account planner's role acquire more prominence. The account planner is the consumer voice and works in order to assure that the commercial communication is focused on a depth research about the consumer and his characteristics. That's the reason why his role has value for the advertisers because he looks after a correct brand positioning and an effective communication strategy, focused on depth consumer knowledge.

This theoretical analysis is adapted to the study of the situation of the Spanish account planners nowadays through an empirical study based on a survey done to the planners who work in Spain. Account Planning is a recent discipline in this country. The first agencies which adopted this function did it at the beginning of the 90s. However, today it has converted in a key department in commercial communication.

**Keywords:** Account Planning; advertising; consumer; effectiveness; communications strategy; media planning.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Papel del planificador estratégico en la consecución de una comunicación comercial eficaz. 3. Aplicación al caso español. 4. Conclusiones. 5. Bibliografía. 6. Notas.

**Summary:** 1. Introduction. 2. Account planner's contribution to an effective commercial communication. 3. Application to the Spanish reality. 4. Conclusions. 5. Bibliography. 6. Notes.

Traducción de **Cruz Alberto Martínez-Arcos** (Universidad de Londres)

### 1. Introducción

Hoy en día los anunciantes demandan a las agencias de publicidad una comunicación rentable por lo que es decisiva la eficacia. En publicidad es una exigencia ser eficaz, no errar en la comunicación que se desarrolla. En este panorama, la Planificación Estratégica trabaja para que la publicidad cumpla sus objetivos y, contando con que eficacia es la adecuación a los objetivos que siempre buscan un cambio de comportamiento en el consumidor, la disciplina que vela por el consumidor es la Planificación Estratégica. En palabras de Ramón Ollé,

"[...] hoy pocos profesionales dudan de que los *planners* aportamos valor a los anunciantes y a sus organizaciones, de que somos los representantes de la eficacia, una parte indispensable del proceso de

reflexión y cada vez son menos las empresas que todavía piensan que se puede trabajar sin *planner*" (Ollé, 2009:3).

También autores como Kelley y Jugenheimer ven la eficacia publicitaria como una aportación principal de su trabajo (Kelley y Jugenheimer, 2006: VII). Esta idea también se refleja en varios estudios. Quizá el más relevante es el que realizaron en 2003, desde la Universidad de Georgia Margaret Morrison y Eric Haley en el que preguntaron a 345 planificadores cómo se evaluaba su trabajo y cómo debería evaluarse. Estos autores llegan a la conclusión de que los planificadores piensan que el éxito de su trabajo depende en primer lugar de la relación que haya dentro de la agencia, pero en segundo de la eficacia de la comunicación que consigan. Por eso, la búsqueda de la eficacia publicitaria es la base de la evaluación de su trabajo (Morrison y Haley, 2003: 13-15).

La asociación profesional de Planificación Estratégica de Reino Unido [1] en un documento de 1986 donde definió por primera vez la disciplina destacaba las medidas tradicionales de evaluación de la eficacia publicitaria como la forma principal para medir el resultado del trabajo de los planificadores, que es la misma campaña de comunicación (D'Souza, 1986). Ésta tiene que tener unos objetivos muy claros y el papel del planificador es guiar al anunciante para conseguirlos. Básicamente, se trata de analizar si el consumidor se ha dado cuenta de la marca que se ha comunicado, si la ha visto y la ha recordado, si sabe que la marca quiere relacionarse con él, y en qué medida el mensaje ha conseguido que realice la acción que estaba prevista en los objetivos (Kelley y Jugenheimer, 2006:120).

*El mercado mediático, publicitario y el consumidor han evolucionado mucho desde que nació la Planificación Estratégica hace cuarenta años* [2] y el papel del planificador también ha cambiado para adaptarse (White, 2008: 22). Han trabajado siempre por conocer al consumidor pero ahora, los planificadores, deben adecuarse más aún a unos consumidores que tienen más poder (Rudder, 2001: 26). Esta disciplina es más importante que nunca porque el desarrollo de la era de la información ha hecho que crezca la necesidad de gestionar de forma integrada la información sobre el consumidor (Kelley y Jugenheimer, 2006: 10) ya que el reto de los negocios para los anunciantes y para las agencias es cómo conocer y tratar las necesidades de los consumidores (Mcilrach, 2002: 17-18). Así,

"Cada vez es más necesario enviar un mensaje coherente basado en una estrategia de marketing y de medios, para alcanzar una eficacia comunicativa, en el entorno actual caracterizado por la fragmentación mediática y en el que el poder se desplaza hacia el consumidor. Por tanto, hoy en día, la ventaja competitiva de las empresas tiene como núcleo la comprensión fundamental del consumidor. Ese conocimiento profundo debe ser el punto de partida en la planificación de una estrategia coherente para establecer un compromiso a largo plazo entre empresa y consumidor" (Sánchez Blanco, 2009: 8).

De esta manera, en un entorno de marketing integrado, las agencias van moviéndose hacia entornos de marketing y de comunicación multidisciplinar. En este sentido, el planificador amplía su margen poniendo al consumidor en el centro del marketing por lo que responde a las necesidades del negocio y del cliente (Zambardino y Goodfellow, 2003: 433). Tiene un gran potencial para la planificación y la gestión de la Comunicación Integrada de Marketing (Zambardino y Goodfellow, 2003: 424) que le hace el líder del proceso de integración estratégico, responsable de obtener lo mejor de los equipos especializados en cada herramienta de comunicación (Lukas y Walker, 2008: 279). Su conocimiento profundo sobre el consumidor le hace capaz de saber dónde y a través de qué tipo de comunicación se le puede encontrar con eficacia.

Por tanto, el planificador estratégico tiene relación con la consecución de la eficacia de las campañas de comunicación de los anunciantes por cuatro razones principales:

1. Hoy, el centro de la comunicación de marketing es el consumidor. Con la continua evolución e hibridación de los existentes canales mediáticos el eje es el consumidor al que hay que conocer e investigar en profundidad para que la comunicación esté orientada a él.
2. El planificador estratégico es el integrador de los diferentes elementos de comunicación de marketing para que el anunciante mande una comunicación integrada al consumidor porque es el que le conoce en profundidad. Hay que promover sistemas que gestionen el conocimiento del consumidor (McDonald y Wilson, 2002: 120) y la Planificación Estratégica es la única sistematización que se ha desarrollado y está siendo eficaz en comunicación comercial, a través de una visión estratégica de la relación entre la marca, los medios y el consumidor (White, 2004: 50).
3. Por el desarrollo del consumidor y de los medios es necesario alcanzarle a través de muy diferentes puntos de contacto por lo que hay que conocerle en profundidad. Actualmente las empresas exigen un perfil que recoja la planificación de medios y la planificación de la marca (Zambardino y Goodfellow, 2003: 432), esto es, una planificación de la comunicación enfocada en el consumidor. El planificador es el encargado de realizar una investigación global sobre el consumidor actual.
4. El planificador ha evolucionado y amplía su ámbito de actuación, ya no está centrado en la publicidad convencional. Por su parte, las agencias de publicidad deben cambiar para tener como centro al consumidor.

La estructura de este artículo parte de una revisión de qué funciones lleva a cabo el planificador estratégico en la actualidad para asegurar una comunicación comercial eficaz. Este análisis se basará en estos cuatro puntos y, a continuación, se aplicará a la realidad de los profesionales españoles.

## **2. Papel del planificador estratégico en la consecución de una comunicación comercial eficaz**

### **2.1. El planificador estratégico como defensor del papel del consumidor en comunicación comercial**

La información sobre el consumidor y una estrategia de marketing encabezada por una comunicación integrada es una ventaja competitiva de las empresas. Esto se debe a que el nuevo mercado está dirigido por la comprensión del consumidor, el desarrollo de proposiciones comunicativas que le aporten valor, y que sean más eficientes que las de la competencia (Kitchen y Schultz, 2000: 18), ya que, es evidente que trabajar poniendo al consumidor en el centro es más efectivo (Humby, 2004: 119).

Desde los años 90 se lleva desarrollando la Comunicación Integrada de Marketing que, poniendo al consumidor en el centro, vela para que los diferentes elementos de comunicación de marketing le envíen un mensaje coherente y la comunicación sea eficaz. Esta teoría intenta combinar, integrar y que haya una sinergia entre los elementos de comunicación. La novedad es la integración estratégica para alcanzar a los consumidores y a los demás públicos. Las comunicaciones integradas orientadas estratégicamente pueden ayudar a que el negocio se mueva hacia delante en el mundo altamente competitivo del siglo XXI (Kitchen, Brignell, Li, Spickett Jones, 2004: 20-28).

Por ello, como consecuencia, cada vez es más importante la neutralidad mediática que significa que el elemento integrador de la comunicación ya no son los medios, como lo era antes sobre todo con la televisión, que dominaba todos los planes de medios, sino que es el consumidor y que aquéllos tienen que ser útiles para acceder al consumidor de manera eficaz y, al mismo tiempo, estar a disposición de un conocimiento profundo de éste. Se trata, por tanto, de desarrollar un plan holístico, a través de las funciones de marketing, que define cómo la marca se comunicará con sus consumidores. Ante la fragmentación mediática, se multiplican las maneras para conectar con los consumidores y sólo una planificación estratégica del mix de medios proporcionará una comunicación efectiva con los consumidores (Crosier, Grant, Gilmore, 2003: 4).

“Los avances de las tecnologías de la información y de la comunicación han incorporado nuevas herramientas y formas de intermediación e interactividad que están reconfigurando el espacio mediático” (Campos Freire, 2008). En este sentido, las empresas tienen que asegurar que los consumidores están involucrados en el proceso de marketing mediante un diálogo, que gracias a esta tecnología interactiva, posibilita tener con cada consumidor, de una manera barata y sostenible a largo plazo. Así, se intentará conseguir la lealtad de los consumidores (Godin, 2000: 12-13). Pero, para poder desarrollar acciones para los consumidores, el primer paso es hacerse cargo de las necesidades para conectar con ellos y poder diferenciarse de la competencia (Fauconnier, 2006: 37). Por eso, en este contexto es importante investigar a fondo sobre los consumidores y conseguir una visión de 360º de ellos. Se trata de entenderles por completo para saber qué relación tienen con la marca, cuáles son sus intereses, sus preferencias o sus hábitos de compra y desarrollar una segmentación de mercado eficaz para alcanzar a los públicos objetivos (Yeshin, 1998: 11).

Los cambios en el entorno de los medios y del consumidor llevan a trabajar hacia una comunicación holística en la que se deben considerar todos los contactos que los consumidores tienen con las marcas antes de hacer un plan. Las decisiones sobre el presupuesto se hacen tras analizar el retorno de la inversión de cada medio. En el pasado era suficiente ver el retorno sólo de los medios de masas pero hoy la variedad de contactos es mucho más amplia. Estos días es esencial tener *insights* de todos los contactos de la marca con los consumidores, basados en una investigación profunda. Así se podrá decidir el presupuesto de una manera eficaz (Harrison, 2008: 26) y ofrecer rentabilidad a los anunciantes.

De esta manera, el planificador estratégico se introduce en el proceso mediático y analizar las tendencias que se ven (Connolly, 2008: 37), conocer al consumidor en todos los ámbitos, tanto en las actitudes ante determinadas categorías o marcas, como también en cómo emplean su tiempo y qué otras cosas de sus respectivas vidas llaman su atención (Morgan, 2002).

Comprender los procesos de los consumidores es fundamental para la planificación de la comunicación porque es vital divisar aquella comunicación que intercepta a las personas en los momentos críticos de decisión. Estas consideraciones han desembocado en el incremento de la investigación directa, basada en la observación del consumidor y su comportamiento, tanto dentro de la tiendas (compra en compañía) o en sus casas y comunidades (etnografía). Aunque éstas no revelan la forma de pensar de los consumidores, se acercan a la realidad de las personas en el uso de marcas y de los medios que realizan (White, 2004: 39).

Con todo, el planificador es el profesional ocupado en investigar sobre el consumidor y hacer que éste permanezca en el centro del proceso de comunicación comercial.

## 2.2. Papel en la elaboración de la estrategia de comunicación

De las dos escuelas que originaron la disciplina en 1968, hoy cobra más sentido la que está más enfocada en la estrategia que traspasaba las barreras meramente publicitarias. Esta visión defiende que es necesario que los departamentos de medios y de marketing trabajen en conjunto para servir mejor a los clientes ya que su estrategia está centrada en el consumidor. Esta postura la llevó a la práctica Stephen King en la agencia J. Walter Thompson y, en este sentido, se puede ver en este profesional un claro precedente de las ideas de la Comunicación Integrada de Marketing.

Por un lado, parafraseando sus palabras, este profesional hablaba en 1988 de la creciente complejidad del marketing avanzados los 90. Mencionaba que habría más servicios, los consumidores demandarían más variedad de productos y servicios, y sería más necesario comunicarse con ellos, los medios estarían fragmentados y habría más oportunidades para el marketing interactivo uno a uno. En ese entorno, sería más complicado coordinar todo y una empresa tendría que comunicarse con una sola voz. Así, todos los aspectos de su marca se sumarían para proponer una personalidad de marca consistente y única, más allá de la mera coordinación (King, 1988: 66). Por otro, antes, ya tenía esta visión porque en 1973 King se refería a las marcas exitosas que son las que cumplen estas tres características:

1. Ser relevante para las necesidades, deseos y gustos de los consumidores. El desarrollo de la marca tiene que estar en manos de personas cuyo principal foco esté en el consumidor.
2. Una totalidad coherente: todos los elementos de la marca están interrelacionados. Para coordinar esto debe haber una persona encargada de velar por la totalidad y un equipo que lidere el proyecto de la marca, y no tanto una división de responsabilidades en departamentos.
3. Una mezcla única que apele a los sentidos, a la razón y a las emociones y que sea única en la mente de los consumidores (King, 1973: 24-31).

Estas ideas son la esencia de la integración y de una buena estrategia de comunicación.

El papel del planificador ya no está sólo centrado en la mejora de la creatividad, asunto que expandió Pollitt, el otro precursor de la disciplina, aunque sigue siendo importante ya que las agencias deben demostrar su valor creativo. Ahora, el planificador estratégico debe adaptarse al entorno actual. En concreto, trabaja en el análisis de mercado y del consumidor, en el desarrollo de la publicidad y de la marca, en la evaluación, y en conocer las posibilidades de cada disciplina de comunicación de marketing de una manera estratégica (Baskin y Pickton, 2003: 421).

### 2.3. Planificador de comunicación: planificación de marca y de medios

King, al idear al planificador estratégico como la combinación de las habilidades del departamento de marketing y de planificación de medios, pensó que el equipo estaba mejor equilibrado y que produciría mejores resultados. Bond y Kirshenbaum sugieren, incluso, un sistema denominado "Planificación Estratégica y de medios" para posicionar en primer lugar a los medios (Bond y Kirshenbaum, 1998: 167) porque, a pesar de que las decisiones sobre medios suelen tomarse al final del proceso creativo, King decidió que fueran al principio, integradas con el análisis del mercado y del consumidor. Quería resaltar que la planificación de los medios y de los anuncios es el mismo trabajo, el mismo proceso diseñado para llegar a la mejor planificación de la comunicación (Rimini, 2007: 87).

En este sentido, los planificadores estratégicos se ocupan de construir y mantener la equidad de la marca a través de una comunicación consistente en los valores de ésta. El planificador estratégico trabaja para que la empresa se pueda diferenciar de sus competidores y la única forma en la actualidad es a través de las marcas (Crosier, Grant, Gilmore, 2003: 4). Siempre se han ocupado de las marcas, pero hoy en día adquiere más importancia porque es más difícil llegar a los consumidores (Gonsalves, J., Goodlad, N., Sinnock, M., Murray-Burton, G., Murphy, G., 2008: 20). Además, la proliferación de marcas, la fragmentación de los medios, el aumento de la competencia y de los costes de introducción de nuevos productos y una mayor responsabilidad por la rentabilidad han ocasionado que las empresas reparen en el valor de las marcas (Keller, 1998: 31-34). La Planificación Estratégica trabaja para el posicionamiento de la marca y por ello, es la disciplina más adecuada para unir todos los elementos de la comunicación de la marca en su posicionamiento.

Siendo el abogado del consumidor, el planificador estratégico está involucrado en todas las facetas de la estrategia de la marca y su reflejo en la comunicación de marketing. De esta manera, trasladar la estrategia de posicionamiento a la estrategia de publicidad y de medios es vital para la marca (Kelley y Jugenheimer, 2006: 3).

Muchos planificadores se han denominado guardianes de la marca (Hackley, 2003: 452) porque ayudan a la empresa a cultivar su personalidad de marca y eso debe comprenderse dentro y fuera de la empresa porque es un valor diferencial (Kelley y Jugenheimer, 2006: 64). King ya hablaba, en este sentido, de los planificadores de marcas (*brand planners*) en 1988.

Siguiendo a Ollé, se ha pasado de la proposición única de venta al *Branding* porque "gestionar una marca en la actualidad es ser capaz de vincular una serie de significados o valores a nuestra oferta" (Ollé, 2005: 122). La USP es el concepto racional únicamente y *Branding* lo une con los valores emocionales de la marca. De hecho, hoy en día las marcas se diferencian cada vez menos unas de otras (*The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers*, 2008) por lo que es necesario tener una estrategia de marca para que "tenga un poder de atracción muy claro, un conjunto de significados relevantes e incuestionables que consigan un espacio no sólo en la cabeza sino en el corazón de nuestros consumidores" (Ollé, 2005: 124). En este sentido, para obtener la atención de los consumidores, las marcas tienen que involucrarlos a través de acciones basadas en la experiencia (Gonsalves, J., Goodlad, N., Sinnock, M., Murray-Burton, G., Murphy, G., 2008: 20). Una marca fuerte tiene que informar, diferenciarse y seducir y para ello es necesario un buen gestor de marcas, que es el planificador estratégico (Ollé, 2005: 124-125).

En síntesis, en un mercado maduro donde las marcas se diferencian difícilmente, tiene una labor importante el planificador, como expone Etxebarría:

El *planner* es un especialista en la marca y su desarrollo, buscando nuevas estrategias que delimiten la labor de la comunicación en una línea lógica con el producto y la empresa, y con criterios de continuidad temporal. Por otro lado, tiene una visión integral de la comunicación y una concepción del trabajo de la agencia dirigida a la consecución de los objetivos demandados por el cliente. Dentro de toda esta labor, el planificador toma decisiones en aspectos relevantes como el posicionamiento del producto o de la marca, la utilización y coordinación de las técnicas de comunicación, y siempre en colaboración con el anunciante y el departamento de cuentas de la agencia (Etxebarría, 2005: 118-119).

La Planificación Estratégica nació con el propósito de ayudar a crear marcas poderosas para el beneficio del negocio

del cliente. Hoy, si no se olvidan estas raíces, será una fuerza dinamizadora del marketing moderno (Murphy, 2008: 21).

#### 2.4. Disciplinas variadas donde ejerce su trabajo

En 2008 se celebraron los cuarenta años de su nacimiento y la Planificación Estratégica ha llegado a ser una función que existe no sólo en las agencias de publicidad sino también en los departamentos de marketing de los anunciantes, en agencias de marketing directo, en consultoras de diseño, de marca, de relaciones públicas, agencias de medios, etc. (Baskin, 2008: 39). En los últimos diez años la mayoría de las agencias de marketing directo, promoción de ventas o de diseño y de consultoría (White, 2008: 23) más relevantes han empezado a tener un departamento de planificación u ofrecen directamente sus servicios (Griffiths, 2002: 45).

El planificador estratégico trabaja para que surja una gran idea que pueda dirigir la estrategia de marca a través de todas las formas de comunicación, externamente para los consumidores e internamente para los empleados (Ryan y Montague 2007: 143). Al participar en otras áreas además de la publicidad, los planificadores aportan valor de manera diferente porque se han especializado. Griffiths señala seis tipos de *planners* encargados de algunos aspectos en concreto:

1. De la marca: se encargan de tareas relacionadas con la reputación de la marca.
2. De la relación cercana a los consumidores: se tienen que preocupar de que se involucren con la marca, en un entorno donde lo primero es conseguir su atención.
3. Interactivos: adquieren funciones, gracias a la evolución tecnológica, en la comunicación interactiva.
4. De los canales: análisis de los medios y canales de comunicación para establecer una relación con los consumidores. Aquí hay que resaltar las posibilidades que presentan las redes sociales.
5. De los datos: uso eficaz de CRM y otras bases de datos.
6. Del contenido: tienen un nuevo papel gracias a que los consumidores emplean mucho tiempo creando y consumiendo contenido generado por otros (*user generated content*) y los profesionales del marketing deben pensar cómo aprovecharlo (Griffiths, 2008: 24).

Después de este repaso teórico donde se ha expuesto el papel relevante que tiene el planificador estratégico como protagonista del desarrollo de la estrategia de comunicación eficaz orientada en el consumidor, a continuación se va a analizar cómo se concretan estos cuatro puntos en la realidad profesional española para concluir si los planificadores estratégicos españoles tienen ese papel en la eficacia de las campañas de comunicación de los anunciantes.

### 3. Aplicación al caso español

#### 3.1. Universo y muestra

El universo objeto de estudio eran todos los *planners* [3] que trabajan en España. Gracias a la información que facilitó la Asociación de Planificación Estratégica de España (APG España), conviene señalar que no hay ningún censo oficial que contenga el número de profesionales de este campo. Además, este análisis presentaba otra dificultad porque esta disciplina es complicada de definir, entre otras, por estas circunstancias:

1. Hay agencias que, desde otros departamentos, ejercen las funciones de planificador estratégico pero sin denominarlo así. Esto se puede dar, porque, en el fondo, lo importante es que cale la filosofía, que se lleven a cabo las tareas anteriormente mencionadas y que se vele por los intereses del consumidor, sin tener sólo en cuenta el departamento que lo desarrolle. Sin embargo, esto no es óbice para destacar que la figura del planificador aporta importantes beneficios a las agencias de publicidad y a otras empresas donde están comenzando a trabajar y, que su evolución, cada vez mayor, ha supuesto, y sigue haciéndolo, un reconocimiento a su labor.
2. Hay *planners* que trabajan de manera *freelance* [4].
3. Como se ha visto, cada vez más, hay otras empresas que tienen *planners*, no sólo agencias de publicidad convencional, sino también de medios no convencionales, consultoras de marcas, agencias de medios, etc.

Desde APG España, instituida en 2006 y en la actualidad con aproximadamente 150 miembros, destacan que no todos son *planners* activos sino que hay un gran grupo de otros profesionales de agencias (del departamento de Cuentas y de Creatividad), académicos, estudiantes y otros profesionales que aún no han encontrado trabajo como *planner*. En este sentido, es necesario resaltar que, por tanto, el número de planificadores objeto del estudio era menor, pero en contraposición también se procuró llegar a otros que no fueran socios.

Finalmente, se recibieron 62 respuestas, 50 miembros de la asociación y 12 no, por lo que, por lo menos, están representados más de un tercio de los miembros. De ellos, 37 tenían algún cargo de responsabilidad dentro de la



disciplina (eran Directores de Planificación Estratégica) y 25 formaban parte del departamento (eran *planners*). Este dato es interesante porque en la reflexión sobre los resultados se citarán las diferencias más representativas entre estos perfiles.

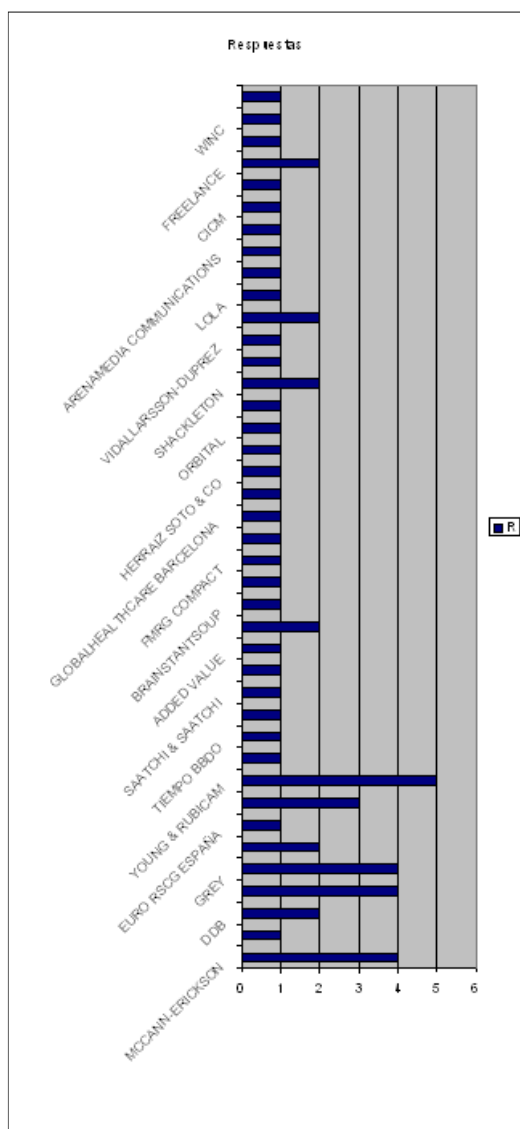
Según el *ranking* de agencias por inversión gestionada, que todos los años realiza Infoadex [5], se demuestra que, de las 16 primeras agencias, han contestado 14, lo que corresponde al 87,5% de las agencias de publicidad más importantes en España, de lo que se deduce que las mejores agencias españolas tienen planificadores estratégicos, primera conclusión interesante.

Por otro lado, se ha contado con una gran representación de otras agencias de publicidad más pequeñas que también aportan conclusiones muy importantes. Además, el estudio se ha visto enriquecido con las opiniones de tres consultoras de marca o de marketing, Added Value, Futurebrand y WINC, cuatro agencias de medios, CIMC, Initiative, Arena Media Communications y Carat/Aegis Group, un responsable de marketing y comunicación del anunciante y dos *freelance*.

De esta manera, se concreta la idea teórica porque hoy en día aumenta la variedad de lugares donde puede trabajar el *planner* ya que se ha ido especializando en nuevas disciplinas. Se intuye que esta tendencia crece, puesto que el estudio cuenta con la presencia de agencias de publicidad grandes, pequeñas, agencias de medios, consultoras de comunicación y de marca, un representante del departamento de marketing del anunciante, *planners freelance*, una agencia de marketing en el punto de venta, agencias interactivas, etc.

Vemos a continuación una tabla que muestra qué empresas han participado en el estudio:

Gráfico 1



Fuente: elaboración propia con datos del estudio.

### 3.2. Metodología: encuesta

La Planificación Estratégica es una disciplina bastante reciente en España [6] y no hay un análisis de su situación. En el contexto internacional, se hace una encuesta [7] pero se basa en aspectos funcionales como son el nivel de estudios, los salarios, etc., asuntos que no interesaban en este momento. Se quería proporcionar una reflexión sobre el trabajo del *planner* en un entorno dominado por un consumidor "poderoso", una revolución mediática y unas exigencias de integración de la comunicación para conseguir la eficacia. Y no existe ningún acercamiento parecido.

Así, se buscaba dibujar la situación de la disciplina, por lo que se decidió que lo mejor era intentar llegar a un gran número de *planners*. De esta manera, se escogió una encuesta con cuestionario autoadministrado (Pedret, Sagnier y Camp, 2000: 196). El cuestionario fue elaborado durante dos meses y pasó por diversos filtros y correcciones de profesores con experiencia. Antes de enviarlo a los profesionales se testó mandándolo a varios *planners* con cuyas aportaciones se pudo retocar tanto aspectos formales como de contenido, que mejoraron en gran medida el resultado final. Para acceder a la muestra se dieron varios pasos. El más importante fue el apoyo y la colaboración de la APG España, desde cuya secretaría se envió el cuestionario por *mail* a todos los socios.

En segundo lugar, se empleó un método no probabilístico denominado muestreo por bola de nieve que, como explica Fernández Nogales:

"Consiste en solicitar de las propias unidades muestrales captadas la identificación de posibles nuevos elementos de la muestra pertenecientes al colectivo objetivo. Este procedimiento es apropiado para poblaciones reducidas y muy especializadas que presentan dificultades para su identificación" (Fernández Nogales, 1999: 131).

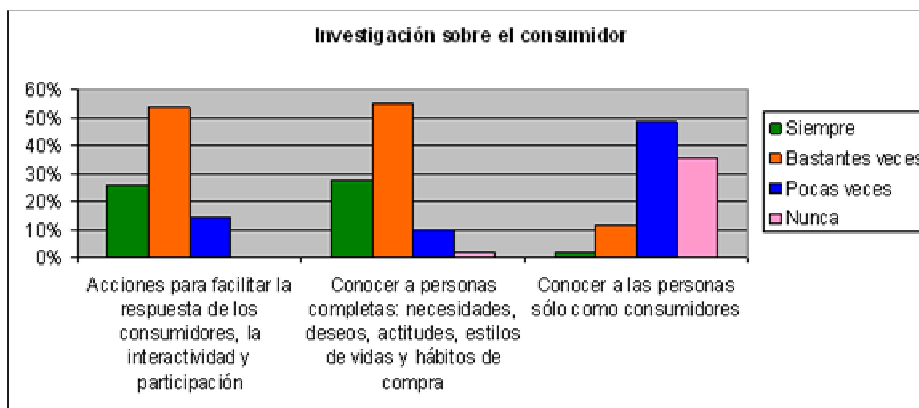
Tras hacer estas aclaraciones sobre la metodología se van a exponer los datos relevantes relacionados con el papel del *planner* en la consecución de la eficacia de la comunicación siguiendo estas variables, que se han desarrollado teóricamente:

- Investigación global sobre el consumidor.
- Papel en la estrategia de comunicación.
- Participación en las decisiones sobre planificación de medios.

#### 3.2.1. Investigación global sobre el consumidor

Si el consumidor es el centro del marketing hoy en día, el planificador debe conocerle en profundidad. Por ello, en lo que respecta a qué investigan sobre el consumidor [8], los resultados se aprecian a partir de este gráfico [Gráfico 2] y destaca que trabajan por conocerles como personas completas, no sólo como consumidores de un producto o una marca específica.

Gráfico 2



Fuente: elaboración propia con datos del estudio.

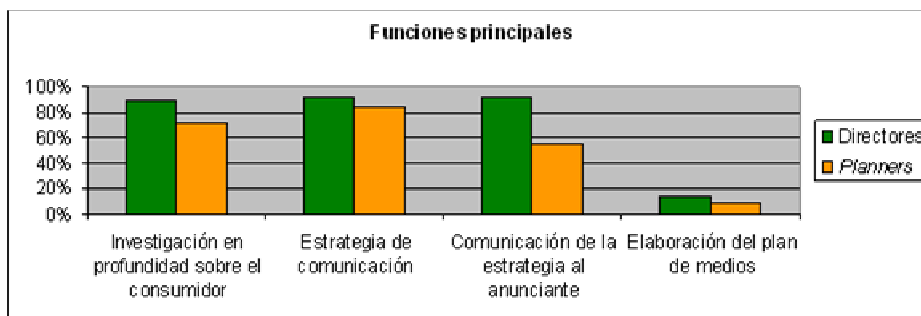
#### 3.2.2. Papel en la estrategia de comunicación

La relación del planificador estratégico español con la estrategia de comunicación se puede entresacar si se analizan las respuestas que dieron los profesionales a las preguntas sobre cuáles eran sus funciones y qué aportaban al trabajo de su empresa.

En primer lugar, se preguntaba en qué medida realizan las siguientes actividades en su trabajo cotidiano [9]. Para que

se vea la opinión de los dos perfiles de *planners* (directivos y sin cargo) se ha hecho una comparativa entre los directores y los *planners*, cuya proporción es de 37 directivos y 25 *planners*. De hecho, a través del gráfico [Gráfico 3] llama la atención el dato de su relación con la elaboración de la estrategia de comunicación y es interesante resaltar que es una labor importante porque así lo dicen tanto los que tienen un cargo de responsabilidad como los demás *planners*.

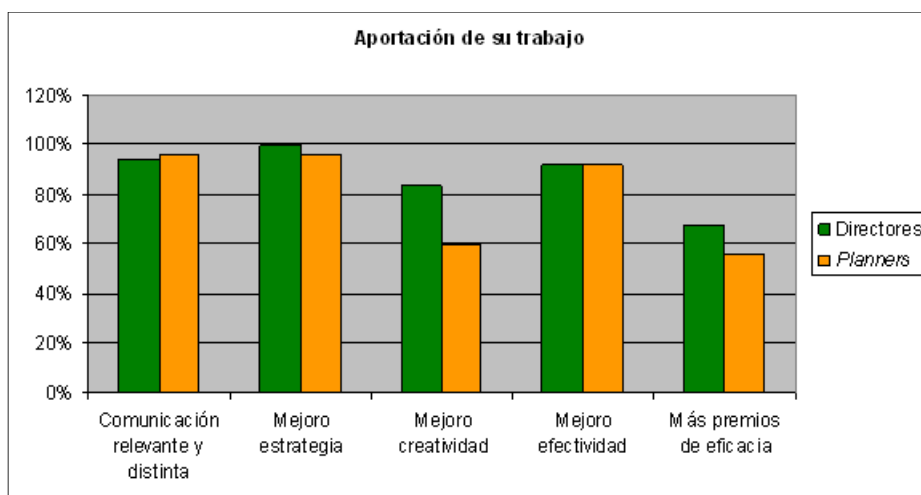
Gráfico 3



Fuente: elaboración propia con datos del estudio.

En segundo lugar, para reforzar los resultados que ofrecieron sobre sus funciones, se decidió preguntarles qué creen ellos que aporta su trabajo. [10] En el próximo gráfico [Gráfico 4] se mencionan las opciones y los resultados. Como en el apartado anterior, se comparan las opiniones de los *planners* que tienen cargo y los que no lo tienen.

Gráfico 4

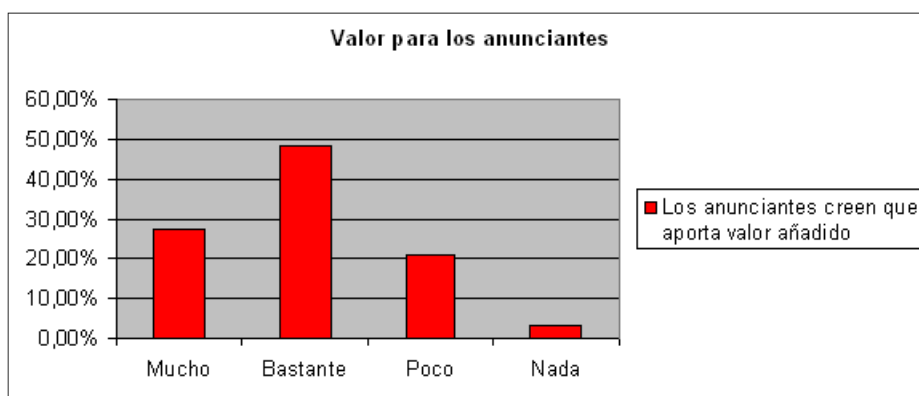


Fuente: elaboración propia con datos del estudio.

En este sentido, de todo lo expuesto, es interesante recoger que los *planners* que trabajan en la actualidad en España sí están involucrados y de manera llamativa en la elaboración de la estrategia de comunicación que, enfocada como se ha visto en un investigación profunda sobre el consumidor, colabora en que el anunciante lleve a cabo una comunicación eficaz (apréciese el porcentaje de respuestas en "Mejoro efectividad"). Además, se les preguntó si creían que los anunciantes valoran su trabajo [11] y, como vemos a continuación, los anunciantes sí lo aprecian [Gráfico 5]:

Gráfico 5

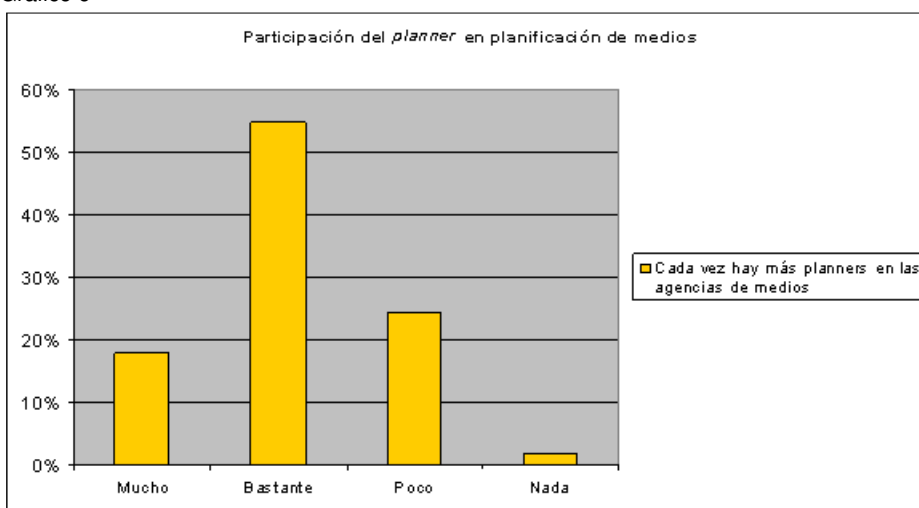




### 3.2.3. Participación en las decisiones sobre planificación de medios

Según aseguran en las funciones que realizan no tienen mucha responsabilidad en lo que a la planificación de medios se refiere. Sin embargo, sus afirmaciones [12] a este respecto se plasman a través de este gráfico y resaltan su opinión de que cada vez hay más *planners* en agencias de medios, idea llamativa y que refuerza la hipótesis teórica que se ha planteado anteriormente:

Gráfico 6



Fuente: elaboración propia con datos del estudio.

## 4. Conclusiones

Como síntesis podemos destacar seis puntos esenciales:

- El trabajo del planificador estratégico actual pasa, necesariamente, por velar por la eficacia de la comunicación de los anunciantes ya que gracias a su posición de abogado del consumidor, trabaja por conocerle en profundidad y orientar la marca para que conecte con un consumidor que, en la actualidad, es más poderoso y más complejo de encontrar.
- En el día a día, los planificadores estratégicos que trabajan en España se encargan, sobre todo, de la elaboración de la estrategia de comunicación y de investigar en profundidad al consumidor. Así, entendemos que, sin menospreciar su participación y colaboración en el trabajo de los creativos, prevalece una visión estratégica porque también están integrados en la toma de decisiones sobre la estrategia de comunicación.
- Aseguran que se encargan poco de la planificación de medios. Sin embargo, sí que parece que opinan que su labor, la estrategia de comunicación basada en el conocimiento del consumidor, y la planificación de medios tienen mucho que ver porque están de acuerdo en que cada vez hay más *planners* en agencias de medios y en que el papel del *planner* tiene sentido en las agencias de medios. Esto se entiende porque es al mismo consumidor al que hay que conocer para saber enfocar una estrategia de comunicación según sus particularidades y al que hay que saber encontrar para que esa campaña conecte de verdad con él en cualquier punto de contacto que tiene la marca con las personas.

- Sobre la aportación de su trabajo, se ven aspectos relacionados de manera importante con la consecución de la eficacia de la comunicación (mejorar la estrategia, conseguir una comunicación relevante y distinta y contribuir a una comunicación más eficaz) y con la integración del conocimiento del consumidor en las agencias y en los anunciantes que ayuda a mejorar su trabajo y que sea eficaz.
- La relevancia del trabajo de los planificadores estratégicos españoles y su evolución ha llevado a que su presencia se extienda en una amplia variedad de empresas, no sólo en agencias de publicidad, ámbito originario de la disciplina.
- Con todo lo visto, se entiende que hoy en día el papel del planificador estratégico adquiera cada vez más realce porque aporta un valor importante para los anunciantes en un entorno donde es una exigencia la búsqueda de la eficacia y de la rentabilidad de la comunicación que pasa, por consiguiente por un conocimiento profundo sobre el consumidor.

## 5. Bibliografía

*Anuncios*, 28 de septiembre de 2008. Disponible en <http://www.anuncios.com/inversion-publicitaria/mas-anuncios/1028854009501/media-planning-mccann-erickson.1.html> (Fecha de consulta 29/09/08).

Baskin, M. (2008): "A bit of update" en Weichselbaum, H. (Ed.) *Readings in Account Planning*, Chicago: The Copy Workshop, pp. 39-40.

---- y Pickton, D. (2003): "Account planning: from genesis to revelation", *Marketing Intelligence and Planning*, 21,7, pp. 416-424.

Bond, J., Kirshenbaum, R. (1998): *Under the radar: talking to today's cynical consumer*, Inc: John Wiley & Sons.

Campos Freire, F. (2008): "Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 287 a 293. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado el 29 de octubre de 2009, de [http://www.revistalatinacs.org/2008/23\\_34\\_Santiago/Francisco\\_Campos.html](http://www.revistalatinacs.org/2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html)

Connolly, C. (2008): "Communications planning in the 21st century", *Admap*, September, pp. 34-37.

Crosier, K., Grant, I., Gilmore, C. (2003): "Account planning in Scottish advertising agencies: a discipline in translation", *Journal of Marketing Communications*, 9, 1, March, pp.1-15.

D'Souza, S. (1986): What's Account Planning, London: Account Planning Group, recuperado el 23 de octubre de 2009 de [www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm](http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm)

Etxebarría, J.A. (2005): "Las empresas publicitarias", en Victoria Mas, J.S. (Coord.): *Reestructuras del sistema publicitario*, Barcelona: Ariel Comunicación, pp. 104-119.

Fauconnier, C. (2006): "Humanising the marketplace: a manifesto for brand growth", *Admap*, April, pp. 35-37.

Fernández Nogales A. (1999): *Investigación de mercados: obtención de información*, Madrid: Civitas.

Godin, S. (2000): *Liberando los ideavirus*, Barcelona: Robinbook.

Gonsalves, J., Goodlad, N., Sinnock, M., Murray-Burton, G., Murphy, G. (2008): "The future of planning", *Campaign*, July 18, pp. 20-21.

Griffiths, J. (2002): "Above and beyond advertising planning", *Admap*, February, pp. 45-47.

----(2008): "Where to next?Account Planning at 40", *Admap*, April, pp. 24-27.

Hackley, C. (2003): "From consumer insight to advertising strategy: the account planner's integrative role in creative advertising development", *Marketing Intelligence and Planning*, 21, 7, pp. 446-452.

Harrison, F. (2008): "Mash-up marketing: a winning media formula", *Admap*, September, pp. 24-26.

Humby, C. (2004): "Is consumer marketing irrevocably broken?", *Admap*, October, pp. 119-121.

Keller, K.L. (1998): *Strategic Brand Management. Building, measuring and managing brand equity*, New Jersey: Prentice Hall.

Kelley, L.D., Jugenheimer, D.W. (2006): *Advertising Account Planning. A practical guide*, New York: M. E. Sharpe.

King, S. (1988): "Strategic Development of brands, Speech at the 20th Anniversary of the founding of Account Planning, APG One Day Event", July 1988, en LANNON, J., BASKIN, M., (Ed.) (2007): *A master class in brand planning. The timeless works of Stephen King*, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.

Kitchen, P., Schultz, D.E. (2000): *The status of IMC: a 21st-century perspective*, Admap, September, pp. 18-21.

---- y Brignell, J., Li, T., Spickett Jones, G. (2004): *The emergence of IMC: a theoretical perspective*, Journal of Advertising Research, March, pp. 19-30.

Lannon, J., Baskin, M., (Ed.) (2007): *A master class in brand planning. The timeless works of Stephen King*, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.

Lukas, S., Walker, S. "Your next job description: what clients think". En Weichselbaum, H. (Ed.) (2008): *Readings in Account Planning*, Chicago: The Copy Workshop.

McDonald, M., Wilson, H. (2002): *The new marketing. Transforming the corporate future*, Oxford: Butterworth Heinemann.

McIlrath, S. (2002): "A new creative revolution", *Admap*, September, pp. 17-18.

Morgan, R. (2002): *Media-neutral planning –what is it?*, Campaign Report, 8th November. Disponible en [http://www.apg.org.uk/publications/medianeutralarticles/mnp2\\_morganrebecca](http://www.apg.org.uk/publications/medianeutralarticles/mnp2_morganrebecca), recuperado el 11 de agosto de 2008.

Morrison, M.A., Haley, E. (2003): "Account Planning's view on how their work is and should be evaluated", *Journal of Advertising*, 32, 2, pp. 7-16.

Ollé, R. (2005): "El Planner: la voz del consumidor en la agencia", en FERNÁNDEZ GÓMEZ, J.D. (Coord.): *Aproximaciones a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*, Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, pp. 115-131.

---- (2009): "Presentación", en SÁNCHEZ BLANCO, C., *Situación de la Planificación Estratégica en España. Estudio empírico 2008*, Asociación de la Comunicación Publicitaria, Madrid, pp. 3-4. Disponible en <http://www.aeap.es/publicaciones/publicaciones.asp>, recuperado el 24 de octubre de 2009.

Pedret, R., Sagnier, L., Camp, F. (2000): *La investigación comercial como soporte del marketing*, Barcelona: Deusto.

Rimini, M. (2007): "The media planner's revenge", en LANNON, J., BASKIN, M., (Ed.): *A master class in brand planning. The timeless works of Stephen King*, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd, pp. 87-104.

Rudder, S. (2001): "What future for ad agencies", *Admap*, May, pp. 26-28.

Ryan, R., Montague, T. (2007): "In pursuit of an intense response", en LANNON, J., BASKIN, M., (Ed.): *A master class in brand planning. The timeless works of Stephen King*, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd., pp. 141-143.

Sánchez Blanco, C. (2009): *Situación de la Planificación Estratégica en España. Estudio empírico 2008*, Asociación de la Comunicación Publicitaria, Madrid. Disponible en <http://www.aeap.es/publicaciones/publicaciones.asp>, recuperado el 24 de octubre de 2009.

*The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers*, Copernicus Marketing Consulting, en [http://www.copernicusmarketing.com/about/branding\\_study.shtml](http://www.copernicusmarketing.com/about/branding_study.shtml), recuperado el 14 de noviembre de 2008.

Weichselbaum, H. (Ed.) (2008): *Readings in Account Planning*, Chicago: The Copy Workshop.

White, R. (2004): "Knowledge into insight: market segmentation and beyond", en SAUNDERS, J. (Ed): *The communications challenge: a practical guide to media neutral planning*, London: The Account Planning Group, pp. 23-52.

---- (2008): "Account planning: 40 years of the revolution", *Admap*, April, pp. 22-23.

Yeshin, T. (1998): *Integrated Marketing Communications: the holistic approach*, Oxford: Butterworth Heinemann.

Zambardino, A., Goodfellow, J. (2003): "Account planning in the new marketing and communications environment (has the Stephen King challenge been met?)", *Marketing Intelligence and Planning*, 21, 7, pp. 425-434.

## 6. Notas

[1] La Planificación Estratégica nació en Londres en 1968 y *Account Planning Group UK* (APG UK) es la primera asociación profesional de Planificación Estratégica que se constituyó en 1979 y es un referente para la difusión de la disciplina.

[2] La disciplina nació en dos agencias londinenses en 1968: en J. Walter Thompson con Stephen King y en Boase Massimmi Pollitt con Stanley Pollitt.

[3] En la profesión se habla de planificadores o *planners*, así que se empleará indistintamente los dos términos.

[4] De hecho, aunque no es muy representativo, han contestado dos planificadores *freelance*.

[5] Publicado por Anuncios el 28 de septiembre de 2008. Disponible en <http://www.anuncios.com/inversion-publicitaria/mas-anuncios/1028854009501/media-planning-mccann-erickson.1.html> (Fecha de consulta 29/09/08).

[6] Como señala Ollé: "La introducción de *planners* de forma masiva en las agencias ha sido un fenómeno relativamente reciente. Con el tiempo, lo que empezó siendo una función desarrollada por una sola persona de la agencia ha acabado convirtiéndose en el trabajo de un equipo. En este sentido, de forma progresiva las agencias han ido apostando por el *planning*, impulsadas por la búsqueda de la eficacia y la necesidad de sofisticar la estrategia de comunicación de sus clientes. En la actualidad, la gran mayoría de las agencias del *top 10* cuentan ya con departamentos de *Account Planning*" (Ollé, 2005: 116).

[7] Desde hace cuatro años la realiza Heather LeFevre, *planner* de Hungría. En este enlace se pueden consultar los resultados de la última, de 2009: <http://royalsocietyofaccountplanning.blogspot.com/2009/08/heather-lefevres-yearly-planning-survey.html> (4 de noviembre 2009).

[8] La pregunta era: "¿En qué medida pone en práctica las siguientes afirmaciones? Siempre, bastantes veces, pocas veces, nunca".

- Busco al consumidor en las posibilidades de las nuevas tecnologías como *blogs*, redes sociales, móvil, videojuegos, etc. porque las controla.
- Me voy especializando en los diferentes elementos de marketing (marketing directo, interactivo, promoción de ventas, etc.) para dar un servicio integrado al anunciante.
- En las agencias estamos innovando formas de atraer la atención del consumidor actual.
- Busco sorprender al consumidor en un entorno mediático complejo gracias a nuevas herramientas como el marketing de guerrilla o el viral.
- Trabajo para que los consumidores sean prescriptores de la marca.
- Realizo acciones que faciliten la respuesta de los consumidores, la interactividad y su participación activa.
- Trabajo para conocer a personas completas a través de todos los puntos de influencia de la marca en sus vidas y sus necesidades, deseos, actitudes, estilos de vida y hábitos de compra.
- Sólo necesito conocerles como consumidores de productos en concreto.
- Trato de conocer al consumidor de manera individual y ofrecerle acciones de manera personalizada para mantener con ellos una relación duradera. ¿Podría decir cómo hace esto? Especificar.

[9] La pregunta era: "¿En qué medida realiza usted las siguientes funciones en su trabajo cotidiano? Mucho, bastante, poco o nada".

1. Investigo en profundidad sobre el consumidor.
2. Elaboro la estrategia de comunicación para el anunciante.
3. Soy el encargado de comunicar la estrategia a los anunciantes.
4. Elaboro el plan de medios.
5. Realizo investigación cuantitativa.
6. Realizo investigación cualitativa.
7. Colaboro con los creativos potenciando el salto creativo gracias a la investigación que les apporto.
8. Realizo funciones de gestión de contenidos, elementos y visitas en páginas *web*.

Colaboro en campañas integradas con mi aportación en el marketing interactivo.

[10] La pregunta era: "Con respecto a la aportación de su trabajo a la agencia, cree que aporta: Mucho, bastante, poco o nada en lo que respecta a los siguientes aspectos":

1. Posibilito una comunicación relevante y distinta.
2. Mejoro la estrategia.
3. Mejoro la creatividad.
4. Mejoro la eficacia de las campañas.
5. Ayudo a que la agencia esté más involucrada con el consumidor.
6. Ayudo a que la agencia esté más unida.
7. Soy la base para dar un mejor servicio para los anunciantes.
8. Aseguro que se va a seguir un procedimiento para ponerse en la mente de los consumidores.
9. Atraigo nuevos clientes.
10. Hago que mi agencia tenga más premios de creatividad.
11. Hago que mi agencia tenga más premios de eficacia.
12. Integro el conocimiento del consumidor en el trabajo de los anunciantes.
13. Integro el conocimiento del consumidor en el trabajo de toda la agencia.

[11] La pregunta era: "¿Está de acuerdo con estas afirmaciones? Mucho, bastante, poco o nada".

1. La Planificación Estratégica es una disciplina establecida en publicidad.
2. Los anunciantes no valoran que se ofrezca el servicio de Planificación Estratégica.
3. Los anunciantes creen que les aporta un valor añadido.

[12] La pregunta era: "¿Está de acuerdo con estas afirmaciones? Mucho, bastante, poco o nada".

- Debería encargarme de la planificación de medios pero lo hacen las Agencias de Medios.
- El trabajo del *planner* tiene sentido en las Agencias de Medios porque son las que más investigan sobre el consumidor.
- Los medios son neutrales, iguales, lo importante es alcanzar al consumidor.
- Los medios son simples instrumentos para llegar al consumidor.
- Cada vez hay más *planners* en las Agencias de Medios.

\* Este artículo es fruto de la tesis doctoral de la autora: "Planificación Estratégica: la gestión integrada del conocimiento del consumidor como eje de la comunicación comercial", defendida en la Universidad de Navarra el 4 de febrero de 2009 con la calificación de Sobresaliente Cum Laude.

#### FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS – HOW TO CITE THIS ARTICLE IN BIBLIOGRAPHIES / REFERENCES:

Sánchez Blanco, Cristina (2010): "Aportación de los planificadores estratégicos españoles a la eficacia publicitaria", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 65. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, páginas 278 a 290, recuperado el \_\_\_ de \_\_\_ de 2\_\_\_\_\_, de [http://www.revistalatinacs.org/10/art2/900\\_Navarra/22\\_Cristina.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art2/900_Navarra/22_Cristina.html)  
DOI: 10.4185/RLCS-65-2010-900-278-290

**Nota:** el DOI es **parte de** la referencia bibliográfica y ha de ir cuando se cite este artículo.

Para enviar el artículo a una persona interesada, pincha en el sobrecillo: 