

Meritxell Jordana

***La planificación
estratégica en las
agencias de publicidad:
nacimiento, evolución
histórica y estado actual***

***II Premio Prat Gaballí
de fomento de la investigación
en publicidad y relaciones públicas***



Col·legi de Publicitaris i
Relacions Públiques de Catalunya

Se reservan todos los derechos.
Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida,
almacenada o transmitida por ningún medio sin permiso.
Resumen Trabajo ganador II Premi Prat Gaballí (año 2008).

Autora

Merixell Jordana

Edita

Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya
Provença 292, 4º - 2ª
08008 Barcelona
Tel. 93 451 30 69 - Fax 93 488 05 55
info@colpublirp.com - www.colpublirp.com

Disseny gràfic i composició: MeZO

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Diploma de Estudios Avanzados (DEA) por la misma Universidad. Ha sido profesora universitaria en la UOC.

Ha trabajado en diferentes agencias de publicidad: Ricarte y Cabrero, Bassat Ogilvy&Mather y Grey Group.

ÍNDICE

Prólogo	7
Introducción	7
1. La planificación estratégica: perspectiva introductoria.....	11
1.1. Definición de planificación estratégica.....	11
1.2. Razones que originaron el nacimiento de la planificación estratégica.....	13
1.3. El planificador estratégico	14
1.4. Funciones desarrolladas por el planner	15
2. Años setenta y ochenta: evolución histórica de la planificación estratégica	17
2.1. Años setenta (1970-1979): la expansión de la planificación estratégica en el Reino Unido	17
2.2. Principios y mediados de los ochenta (1982-1986): nacimiento de la planificación estratégica en EE.UU. y apogeo	18
2.3. Finales de los ochenta (1987-1989): primeras resistencias hacia la planificación estratégica	19
3. Años noventa y 2000: el estado actual de la planificación estratégica y el planner.....	19
3.1. Incorporación a los cuatro grandes grupos publicitarios	20
3.2. Adaptación a diferentes realidades geográficas.....	21
3.3. Presiones financieras de los anunciantes y los holdings publicitarios	22
4. La planificación estratégica en España	23
4.1. Orígenes de la planificación estratégica y la figura del planner en España	23

4.2. Evolución histórica de la planificación estratégica y la figura del planner en España	23
4.3. Situación actual de la planificación estratégica y el planner en España.....	24
5. El valor aportado por la planificación estratégica	26
5.1. La existencia del planner en las agencias de publicidad: defensores y detractores	26
5.2. La planificación estratégica como overpromise y herramienta de nuevo negocio	28
5.3. Cómo medir el valor de la planificación estratégica	28
Conclusiones	30
Futuras líneas de investigación	32
Bibliografía.....	33
Anexo	36

PRÓLOGO

Es una satisfacción presentar el trabajo galardonado con el II Premio Prat Gaballí de fomento de la investigación en publicidad y relaciones públicas, que convoca el Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya. Por un lado, demuestra el compromiso del Col·legi en su papel de dinamizador del sector y de puente entre la práctica y la teoría, entre los profesionales y la academia; por otro, da fe del interés de la universidad por analizar científicamente un objeto de estudio –la comunicación comercial y de las organizaciones- que hasta hace bien poco apenas era reconocido en el ámbito académico.

Como sabe cualquier persona con un mínimo de sentido común, y a pesar de los discursos derrotistas o miopes, la profesión y la universidad son como una pareja con hipoteca y niños: pueden enfadarse cuanto quieran, pero están condenados a entenderse. Para la profesión, el futuro pasa obligatoriamente por avanzar en el camino de la innovación y el conocimiento, y ambos tienen un campo de cultivo privilegiado en la universidad. Para la universidad, no hay mayor índice de calidad ni mayor justificación social que producir profesionales capaces y con talento.

Y en ese cruce de caminos se sitúa el Premio Prat Gaballí, con el deseo de impulsar la mejora de la actividad publicitaria y de relaciones públicas mediante la incentivación de trabajos académicos que cuenten con un marcado perfil aplicado, que sean capaces de mejorar el día a día de la profesión.

El estudio ganador de la segunda convocatoria del Premio, en 2008, se titula *La planificación estratégica en las agencias de publicidad: nacimiento, evolución histórica y estado actual*, y su autora es Meritxell Jordana Armada, estudiante de doctorado de la Universitat Autònoma de Barcelona. El trabajo aborda uno de los perfiles profesionales de la publicidad más debatidos: el del planificador estratégico, planificador de cuentas o, en su versión inglesa, account planner o, simplemente, planner.

La autora lleva a cabo una descripción histórica de cómo apareció esta figura

en las agencias británicas y estadounidenses de finales de los años 60 del pasado siglo. Describe después cuál es la realidad actual del planner, con especial atención a la situación española. Por último, analiza las fortalezas y debilidades de esa especialidad, y apunta los retos futuros.

Por desgracia, el diagnóstico resulta desalentador. Después de más de cuarenta años de su introducción en las mejores agencias internacionales, el planificador estratégico, en las agencias españolas, sigue siendo una figura mal definida. A pesar de que muchas de las mejores empresas publicitarias cuentan con uno o más planners en plantilla, en España, según la autora, “la planificación estratégica es el área más intangible y desconocida de la publicidad”.

La publicidad, como los cuerpos de muchos consumidores, necesita “renovarse por dentro”. Falta inversión en innovación en las empresas publicitarias, algo difícil de conseguir en época de crisis, confusión y bajos presupuestos. Las vacas gordas de otros tiempos sirvieron para colmar algunos bolsillos y muchas vanidades, después para generar beneficios a accionistas anónimos, pero no para hacer del negocio publicitario una industria cultural de vanguardia.

Aquel partido se perdió, o lo perdieron, y de alguna manera, la adaptación de la figura del planner a las agencias españolas es una buena muestra del fracaso en la reinención del negocio. La organización básica de una agencia de publicidad en nuestro país sigue siendo en muchos casos la misma que la que a mediados de los años cincuenta del pasado siglo se implantó en Estados Unidos y Gran Bretaña. Pocos negocios siguen funcionando hoy como hace sesenta años.

Para Meritxell Jordana “la industria publicitaria desperdicia el verdadero potencial de la disciplina y la utiliza prometiendo unos resultados que van mucho más allá de lo que en realidad puede ofrecer. Dicho de otra manera, las agencias de publicidad utilizan la planificación estratégica como business tool y overpromise”.

Este trabajo de la autora, y esta edición del Col·legi, deseamos que sirvan de llamada de atención y de estímulo para todos aquellos profesionales que creen que la publicidad es algo más que una manera como otra de ganarse la vida.

José Fernández Cavia



INTRODUCCIÓN

OBJETO DE ESTUDIO

La incorporación de la planificación estratégica y del planner¹ en las agencias de publicidad del Reino Unido a finales de los años sesenta supuso una verdadera revolución para la profesionalización de la industria publicitaria que, hasta esa fecha, no había contado con un departamento y un profesional especializados en analizar a fondo al consumidor con la finalidad de hacer un tipo de publicidad más sistemática, más disciplinada y, en definitiva, más eficaz. Ése era justamente el objetivo que perseguían Stephen King (1989), de J. Walter Thompson, y Stanley Pollitt (1979), de Boasse Massimi Pollitt, cuando, en 1968, decidieron reorganizar los departamentos de medios, investigación y marketing de sus respectivas agencias y desarrollar un área profesional cuya función principal consistía en añadir la respuesta del consumidor al proceso publicitario.

A pesar de los enormes avances que acompañaron a su nacimiento y posterior desarrollo, actualmente la planificación estratégica, lejos de ser un área consolidada, continúa creando gran escepticismo y confusión entre la comunidad académica y profesional.

Así lo demuestra el hecho de que, después de cuarenta años de historia, apenas encontremos bibliografía centrada en el estudio de la planificación estratégica. Además, la poca que existe se dedica mayoritariamente a legitimar su existencia y a justificar su verdadera aportación al desarrollo publicitario. Éste es el caso, por ejemplo, de los artículos de investigación escritos por Crosier, Grant y Gilmore (2003) y por Hackley (2003), a partir de los que se cuestiona cuál es el verdadero papel de la planificación estratégica dentro de la industria publicitaria. En España, esta ausencia, si cabe, es todavía más acusada. Por el momento, en nuestro país solo se han publicado dos libros dedicados íntegramente a esta área profesional:

¹ En este trabajo utilizaremos indistintamente la expresión española planificación estratégica o el término original inglés account planning. Lo mismo ocurre con las expresiones inglesas planner y account planner y con su traducción a español, planificador estratégico.

La estrategia de comunicación publicitaria: el account planner, escrito en 1993 por Pere Soler, y El strategic planner: publicidad eficaz de vanguardia, escrito por Ofelia Giquel en el año 2000.

En el panorama profesional, la situación no es mucho más alentadora. Pese a su expansión internacional a lo largo de los ochenta y noventa, la planificación estratégica no se ha integrado de la misma manera en todos los países, sino que ha tenido que adaptarse a diferentes realidades nacionales. De este modo, podríamos hablar incluso de un proceso de atomización y de una falta de consenso sobre su definición y los resultados que cabe esperar de ella. En España, quince años después de su aparición, el account planning no ha terminado de asentarse y las funciones que deben desarrollar los planners todavía están por definir.

Por si esto fuera poco, en la actualidad nos encontramos ante un entorno muy competitivo, con grandes presiones financieras, tanto por parte de los clientes como de las propias agencias de publicidad, lo que no ha favorecido en absoluto al avance de la planificación estratégica. En lugar de tratar de sacar provecho de su potencial y de hacer frente a esta situación realizando un tipo de comunicación publicitaria creativa y eficaz mediante la incorporación del consumidor como parte del proceso, las agencias se han preocupado más por hacer campañas de publicidad que puedan vender a sus clientes.

OBJETIVOS

Llegados a este punto, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿Cómo puede ser que un área que va al centro mismo de la esencia publicitaria —esto es, a la unión de creatividad y eficacia— no se haya consolidado lo suficiente e, incluso, siga levantando dudas e incertidumbres? Ésta es precisamente la pregunta que nos proponemos responder a través de este trabajo de investigación. Más concretamente, los objetivos que perseguimos son los siguientes:



1. Aproximarnos al concepto de planificación estratégica y a la figura del planner dentro de la agencia de publicidad (**capítulo 1**).
2. Describir, analizar y sistematizar la trayectoria histórica del account planning desde sus orígenes hasta la actualidad —con especial atención a la realidad española—, con el fin de reflejar el estado de la cuestión (**capítulos 2, 3 y 4**).
3. Estudiar las posibles causas por las que, en la actualidad, la planificación estratégica y la figura del planner siguen creando dudas e incertidumbres entre los profesionales del sector (**capítulo 5**).
4. Analizar y estudiar la perspectiva de distintos autores con respecto a los posibles métodos de medición del valor aportado por la planificación estratégica (**capítulo 5**).

METODOLOGÍA

Con el fin de alcanzar los objetivos antes definidos, la metodología utilizada, de carácter descriptivo, se basa principalmente en una revisión de la bibliografía existente en torno a la cuestión. Ante la escasez de libros dedicados íntegramente a la planificación estratégica y a la figura del planner, hemos recurrido a artículos de investigación publicados en las principales revistas académicas internacionales del ámbito de la comunicación publicitaria y el marketing, como, por ejemplo, *Journal of Advertising* o *Journal of Marketing Communications*, así como en revistas profesionales, como *Campaign* y otras. Para poder acceder a estas revistas, hemos hecho uso de dos de las más importantes bases de datos digitales especializadas en el ámbito de la publicidad: EBSCO y Emerald.

Otra de las fuentes de información que hemos utilizado para dar contenido a este trabajo es el sitio web del Account Planning Group (APG), asociación fundada en el Reino Unido en 1979 con el objetivo de representar los intereses de los planificadores estratégicos de todo el mundo. En ella encontramos documentos

históricos, como el primer artículo escrito por Stanley Pollitt en 1979, así como otros más recientes sobre el estado actual de la planificación estratégica. En el caso de España, gran parte de la información proviene también de la página web de esta asociación, que se creó en nuestro país en el año 2006.

Por otro lado, para complementar la falta de datos acerca de la situación de la planificación estratégica y del planner en España, hemos realizado entrevistas informales —es decir, no dirigidas y sin cuestionario— a Ramon Ollé y a Samanta Júdez, planificadores estratégicos que en la actualidad desarrollan su trabajo en dos de las principales agencias de publicidad del sector, tanto a escala nacional como mundial: Grey Group y DDB, respectivamente.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A partir de todo esta información, hemos estructurado el trabajo de investigación en cinco capítulos diferentes. En los tres primeros abordamos la trayectoria de la planificación estratégica y del planner desde una perspectiva histórica, que cubre desde su nacimiento, a finales de los sesenta, hasta la actualidad. En el capítulo cuarto nos dedicamos a describir y a analizar el estado de la planificación estratégica en España. Por último, el capítulo 5 se centra principalmente en el estudio del valor aportado por la planificación estratégica. A continuación, vamos a hacer un resumen del contenido de cada uno de estos capítulos.

1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: UNA PERSPECTIVA INTRODUCTORIA

En el capítulo 1 hemos abordado una descripción detallada de conceptos básicos, necesarios para empezar a hablar del tema del trabajo y desarrollar su hilo argumental. La definición de estos conceptos responde a cuatro preguntas elementales: ¿qué?, ¿por qué?, ¿quién? y ¿cómo? El qué corresponde a la definición de planificación estratégica. El por qué tiene que ver con las razones y el contexto previo que llevaron al nacimiento de la disciplina². El quién se refiere a la figura del planner, esto es, el máximo responsable o representante de la disciplina dentro de las agencias de publicidad. Por último, el cómo guarda relación con las funciones básicas que el planner desempeña.

1.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (¿QUÉ?)

Para acercarnos al concepto de planificación estratégica y saber en qué consiste exactamente, hemos recurrido a la definición aportada por varios autores especialistas en la materia, como Steel (2000), West y Ford (2001), O'Malley (1999), Staveley (1999), D'Souza (1986) y Baskin (2001).

Según Steel (2000: 45), «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». De forma similar, West y Ford (2001) se refieren al account planning como «el proceso de destilar los **consumer insights**³ de la investigación con el objetivo de integrarlos en el desarrollo creativo de la publicidad y en las estrategias de comunicación de la marca⁴».

Si bien las definiciones tanto de Steel como de West y Ford nos proporcionan una primera perspectiva sobre el concepto de planificación estratégica, consideramos que son insuficientes y que Damian O'Malley y Nicolas Staveley se aproximan al concepto de un modo bastante más completo.

² Sin entrar en la discusión sobre si la planificación estratégica es una disciplina propiamente dicha o no, para nuestro trabajo asumiremos el término disciplina para referirnos a ella. Nos inclinamos por esta opción, por un lado, por ser la palabra empleada por la mayoría de autores y, por otro, por pura sencillez y coherencia denominativa.

³ Expresión inglesa que se emplea para definir una realidad humana compartida e interiorizada por los consumidores a la que va dirigida una determinada comunicación y contra la que se apoya una idea creativa con el fin de conseguir un impacto, desencadenar emociones y establecer una conexión entre la marca y su público objetivo. Según Kerstin Föll, doctora por la Universidad Técnica de Berlín (TU Berlin) y autora de la tesis *Consumer Insight: Emotionspsychologische Fundierung und praktische Anleitung zur Kommunikationsentwicklung*, «se trata de un conocimiento que va mucho más allá de la información sobre el consumidor y el mercado, ya que requiere de un proceso creativo y de una combinación nueva de pensamientos, ideas y verdades sobre éstos» ().

⁴ Traducción libre del original: «Account planning involves distilling insights from research and integrating them into the creating development of advertising and brand communications strategies.»

Según O'Malley (1999: 42): «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 anuncios⁵.»

Por su parte, Staveley (1999: 35-36) defiende que la planificación estratégica se centra en la formación inicial de la estrategia de publicidad y en el posterior 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 pretests, postests y trackings a largo plazo⁶».

Por último, queremos destacar las dos definiciones aportadas por el Account Planning Group⁷ (APG-UK, <http://www.apg.org.uk>). La primera de ellas, a cargo de Sev d'Souza (1986), se refiere a la planificación estratégica como «la disciplina para desarrollar la estrategia publicitaria y producir un trabajo creativo que sea efectivo en el mercado». Unos años más tarde, y como consecuencia de los cambios producidos en el entorno publicitario y en la propia disciplina, el APG tuvo la necesidad de solicitar una nueva definición más actualizada. La autora responsable de esta segunda versión es Merry Baskin (2001): «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.»

⁵ Traducción libre del original: «The invention of account planning was a deliberate attempt by agencies to help creative people with the difficult task of identifying powerful consumer insights. The implementation of account planning is an organizational strategy to replace genius with a culture and to create a team with shared values concerning what constitutes good advertising and shared practices about how to make good ads.»

⁶ Traducción libre del original: «Account planning emphasizes the importance of the target consumers: understanding them, finding advertising strategies that will best fulfil the client's marketing objectives in terms of attitudinal or behavioural response, and then evaluating the advertising developed on this basis, through pre- and post-testing, long term tracking, and so on.»

⁷ Fundado en el año 1979 y con sede central en el Reino Unido, el grupo APG es la primera asociación sin ánimo de lucro que representa los intereses de los planificadores estratégicos de todo el mundo.

A partir de todas estas definiciones, podemos extraer los principios básicos de la planificación estratégica:

- Incorporación del consumidor al proceso publicitario a través de los consumer insights
- Desarrollo de la estrategia creativa
- Apoyo al equipo creativo en la ideación de las campañas publicitarias
- Evaluación de los resultados obtenidos por la publicidad a través de diferentes metodologías de investigación, anteriores y posteriores a la difusión de las campañas en los medios de comunicación
- Introducción de unos valores y prácticas destinados a conseguir una publicidad más eficaz

1.2. RAZONES QUE ORIGINARON SU NACIMIENTO (¿POR QUÉ?)

Antes del nacimiento de la planificación estratégica (Reino Unido, 1968), la incorporación del consumidor al desarrollo publicitario también se llevaba a cabo, pero intuitivamente, es decir, sin un departamento o profesional especializados que actuaran de forma disciplinada y sobre la base de datos estadísticos objetivos.

Fue ésta precisamente la razón que llevó a Stephen King y a Stanley Pollitt a introducir los primeros departamentos de planificación estratégica en las agencias JWT y BMP, respectivamente.

Para asumir la responsabilidad de estos departamentos, tanto King como Pollitt crearon un nuevo cargo: el del planner o planificador estratégico. Con el nacimiento de esta figura, en las agencias de publicidad se llenó un vacío que hasta ese momento nadie había ocupado: ser el máximo representante del consumidor.

1.3. EL PLANIFICADOR ESTRATÉGICO (¿QUIÉN?)

El término **planificador estratégico (account planner)** en su denominación original fue acuñado por Tony Stead (JWT) en 1968 como resultado de unir las funciones de marketing (account manager) y medios (planner) en una sola palabra, dado que el nuevo departamento de Stephen King se había comprometido a ser un híbrido entre ambas disciplinas. Este término fue adoptado posteriormente por BMP (Baskin, 2001)⁸.

Una de las definiciones más aceptadas y extendidas de la figura del planner es la formulada por Sev d'Souza (1986), quien afirma: «Soy el representante del consumidor.» Esta definición, en apariencia simple, se hace más entendible y gráfica a través de la siguiente representación (ibídem):

- El cliente dice: «mi producto»
- El director de cuentas dice: «mi cliente»
- El director creativo dice: «mi anuncio»
- El planner dice: «mi consumidor»

Por su parte, Jon Steel (2000: 36) define a los planners como «los arquitectos más profundos e íntimos de los consumidores y los guerreros que defienden la integridad estratégica».

En España, la primera definición de planner la localizamos en el libro de Pere Soler (1993: 11): «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.»

⁸ En España, para denominar a esta figura se utilizan los términos originales en inglés (account planner o planner), su traducción literal al español (planificador de cuentas) o bien planificador estratégico, que describe más claramente su función real dentro de la agencia de publicidad. De aquí en adelante, utilizaremos indistintamente cualquiera de estas denominaciones.

1.4. FUNCIONES DESARROLLADAS POR EL PLANNER (¿CÓMO?)

En sus inicios, la función principal del account planner se centraba en extraer los consumer insights de la investigación para integrarlos en el desarrollo creativo de la publicidad (Baskin y Pickton, 2003). Así, la figura del planner fue concebida con la finalidad de buscar un punto de encuentro entre investigación, estrategia y creatividad que permitiera tener una mejor perspectiva del consumidor (Barry, Peterson y Todd, 1987).

Aunque, en la actualidad, la identificación de los insights dentro de la agencia continúa siendo una de sus principales contribuciones al desarrollo publicitario, el planificador estratégico, como parte de su evolución y sofisticación, ha ampliado su perspectiva con otros factores de influencia para el consumidor, como las dinámicas de mercado o el posicionamiento competitivo (vid. cuadro 1). El planner, por lo tanto, ha pasado de ser la voz del consumidor a la voz del mercado y la marca. Además, su campo de actuación ha trascendido de lo meramente publicitario y ahora se presenta como una figura esencial dentro de la **comunicación integrada del márketing (ICM)**⁹, no solo en entorno de las agencias de publicidad, sino también en agencias de medios y de relaciones públicas, consultorías estratégicas, departamentos de marketing de clientes y, en general, empresas relacionadas con la comunicación de marketing (Baskin y Pickton, 2003).

⁹ Dirección y organización de todos los agentes que participan en los procesos de comunicación y marketing enfocados hacia los públicos objetivos seleccionados (análisis, planificación, implementación y control de los contactos, medios, mensajes y herramientas promocionales) con la finalidad de conseguir, entre otras mejoras, mayor economía, eficiencia, eficacia y coherencia en los esfuerzos de las empresas por alcanzar sus objetivos de comunicación y marketing (Pickton y Broderick, 2001).

Cuadro 1: Evolución de las funciones del planner (desde los años sesenta hasta la actualidad)

DÉCADA	CLIENTE	AGENCIA	FUNCIONES DEL PLANNER	PERFIL
1960	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización de los servicios de marketing • Internacionalización de los servicios de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de especialistas en el análisis de datos de investigación • Nacimiento del planner 	<ul style="list-style-type: none"> • Voz del consumidor • Introducción de consumer insights • Buscar el punto de encuentro entre la investigación, la creatividad y el consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • En BMP: recién licenciados a los que formaban en la agencia • En JWT: provenientes de antiguos depts. de marketing, investigación y medios de agencias de publicidad
1970-1980	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización de los departamentos de marketing • Más conocimiento en publicidad • Más exigentes con el trabajo de sus agencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación en el Reino Unido • Expansión a EE.UU. • Reconocimiento de la planificación estratégica como disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la estrategia • Introducción de consumer insights • Investigación publicitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • En Inglaterra: planners procedentes de las agencias madre (BMP y JWT) • En EE.UU.: planners con experiencia en agencias británicas
1990-2000	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica • Mayor presión por los resultados a corto plazo • Más importancia a la efectividad que a la creatividad • Pérdida de confianza en las agencias de publicidad • El branding como nuevo paradigma de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de las agencias de publicidad • Pérdida de la rentabilidad • De partners estratégicos a proveedores de ideas • Se prima lo que dice el cliente a lo que dice el consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Voz de la marca y el mercado • Detalles ejecucionales • Mantener brand equity • Desarrollo de la estrategia • Introducción de consumer insights • Sus funciones trascienden de la agencia de publicidad a agencias de medios, de RR.PP., consultorías estratégicas y depts. de marketing de clientes • Figura central para la CIM 	<ul style="list-style-type: none"> • En el mundo: tiene que saber de todo un poco (investigación, marketing, creatividad y estrategia)

Fuente: Elaboración propia a partir de Gomes do Amaral (2004).

Una vez respondidas las cuatro preguntas básicas (¿qué?, ¿por qué?, ¿quién? y ¿cómo?), cabe destacar que, ya desde sus inicios, la esencia de la planificación estratégica se ha caracterizado por su capacidad de adaptación a diferentes factores. En este sentido, la evolución del concepto se ha ido acomodando a factores como las necesidades del mercado publicitario o el funcionamiento interno de las agencias de publicidad donde se ha ido implantando.

La capacidad de adaptación de la planificación estratégica ha sido una constante a lo largo de sus cuarenta años de historia. Así lo hemos podido ver en los **capítulos 2, 3 y 4**, correspondientes al segundo de los objetivos planteados.

2. AÑOS SETENTA Y OCHENTA: EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el **capítulo 2** hemos repasado la evolución histórica de la planificación estratégica en las décadas de los setenta y los ochenta. Durante esta época, la disciplina no solo logró consolidarse en su país de origen sino que, además, consiguió entrar con fuerza en otro país: EE.UU.

2.1. AÑOS SETENTA (1970-1979): la expansión de la planificación estratégica en el Reino Unido

Tras el éxito de la disciplina en JWT y BMP, en la década de los setenta, otras agencias del Reino Unido quisieron sumarse a la iniciativa de las dos empresas pioneras y formar un departamento de account planning en sus organizaciones. El crecimiento de la planificación estratégica en la industria británica también fue consecuencia de un cambio en el entorno publicitario. A través de la incorporación de estos departamentos, las agencias trataban de dar respuesta a las necesidades tanto de un cliente con un mayor grado de especialización en marketing y mucho más exigente con respecto a los resultados conseguidos por la comunicación

publicitaria como de un consumidor más complejo y acostumbrado a ver publicidad (Zambardino y Goodfellow, 2003).

2.2. PRINCIPIOS Y MEDIADOS DE LOS OCHENTA (1982-1986): nacimiento de la planificación estratégica en EE.UU. y apogeo

La aparición de la planificación estratégica a principios de los ochenta (1982) en EE.UU. supuso una verdadera revolución para la disciplina, ya que tuvo que adaptarse a otra realidad geográfica y cultural y a un mercado publicitario con unas características muy diferentes a las del británico. Aunque el objetivo era el mismo —hacer el trabajo mejor y aportar un valor añadido—, las enormes diferencias en la manera de hacer publicidad entre ambos países terminó desembocando en dos corrientes distintas: la británica y la estadounidense, la primera más orientada a la creatividad y la segunda al marketing (Stewart, 1986).

Cuadro 2: Diferencias en la práctica de la planificación estratégica entre el Reino Unido y EE.UU.

PUNTO DE DIVERGENCIA	AUTORES	REINO UNIDO	EE.UU.
Tipo de investigación predominante	Stewart (1986)	Investigación cualitativa (focus group)	Investigación cuantitativa (copy testing)
Efecto de la planificación estratégica en la publicidad	O'Malley (1999) Stewart (1986)	Publicidad intuitiva y orientada a la creatividad	Publicidad científica y orientada al marketing
Relación del planner con el cliente	O'Malley (1999) Hackley (2003) Hackley (2003)	Partners estratégicos	Proveedores
Relación del planner con el departamento de cuentas	Hackley (2003)	Planners y directores de cuentas ocupan el mismo nivel en la jerarquía de la agencia	Los planners están por debajo de los directores de cuentas en la jerarquía de la agencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Stewart (1986), O'Malley (1999) y Hackley (2003).



2.3. FINALES DE LOS OCHENTA (1987-1989): primeras resistencias hacia la planificación estratégica

A finales de los ochenta, después del auge vivido en los años anteriores, la planificación estratégica pasa por una época difícil. A finales de la década de los ochenta, dentro de las industrias publicitarias de origen, la británica y la estadounidense, empiezan a percibirse diversos indicios que hacen presagiar que la disciplina no había sido tan bien acogida como parecía (Baskin, 2001):

- Incremento poco significativo del número de planners contratados por las agencias de publicidad británicas y estadounidenses
- Falta de confianza en las funciones desarrolladas por el planner
- Desconocimiento del verdadero papel de la planificación estratégica y del planner

3. AÑOS NOVENTA Y 2000: EL ESTADO ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLANNER

A partir del **capítulo 3**, que recoge la evolución histórica de la planificación estratégica desde principios de los **años noventa hasta la actualidad**, hemos podido observar como la planificación estratégica sigue con su imparable expansión. Así lo demuestra el hecho de que, después de haberse implantado en EE.UU., se haya introducido en otros países del mundo como Alemania, España o Argentina. Esta expansión, sin embargo, no ha sido nada fácil para la disciplina, ya que ha tenido que enfrentarse y adaptarse a un entorno poco favorable. El comienzo de los noventa coincidió con una profunda crisis económica mundial que afectó al sistema publicitario hasta tal punto que, durante esta época, también se habla de crisis publicitaria. Por otro lado, una vez pasada la crisis y llegados al 2000, algunos de los problemas surgidos con la crisis, no solo no desaparecen, sino que además, se agudizan.

Como consecuencia de todo esto, la expansión internacional de la disciplina ha desencadenado un proceso de desvirtualización que ha provocado que muchas de sus funciones se vieran diluidas. La explicación de este proceso remite a tres factores: la incorporación de muchas agencias a alguno de los cuatro grandes grupos publicitarios, la adaptación de la disciplina a diferentes realidades geográficas y las presiones financieras de los anunciantes y los holdings publicitarios. A continuación, vamos a describir en qué consiste cada uno de estos factores.

3.1. INCORPORACIÓN A LOS CUATRO GRANDES GRUPOS PUBLICITARIOS

La incorporación de muchas agencias de publicidad a alguno de los cuatro grupos que componen actualmente el mercado publicitario mundial (Interpublic, Omnicom, WPP y Publicis) supuso un empuje bastante importante para la expansión internacional de la planificación estratégica durante los años noventa. En este sentido, las agencias se vieron sometidas a una progresiva estandarización y globalización que las llevó a cambios estructurales en la prestación de sus servicios (Botey, Curto y Morales, 2006). Fruto de esta estandarización, muchas de las empresas que hasta entonces carecían de departamento de planificación estratégica crearon uno.

Aunque, en apariencia, esta expansión debería haber sido positiva para afianzar el papel de la planificación estratégica dentro de las agencias de publicidad, no fue así. Las empresas que incorporaron un departamento de planning en sus estructuras lo hicieron obligadas por el grupo de comunicación del que formaban parte, no por necesidad. Como consecuencia, desde un principio, los directivos de muchas agencias no supieron entender ni dar el apoyo suficiente para que estos departamentos pudieran desarrollarse y consolidarse (ibídem).



3.2. ADAPTACIÓN A DIFERENTES REALIDADES GEOGRÁFICAS

Durante los años noventa y 2000, la planificación estratégica ha ido pasando progresivamente a otros países aparte del Reino Unido y EE.UU. Éste es el caso, por ejemplo, de Alemania, Italia, Holanda, Suiza, Bélgica o España, entre otros, donde ha ido adquiriendo un grado diverso de desarrollo. En alguno de estos países, la consolidación de la disciplina ha alcanzado un nivel lo suficientemente elevado como para ubicar una delegación nacional de la APG, o una asociación de características similares con el objetivo de representar los intereses de sus planificadores estratégicos.

Cuadro 3: Asociaciones de planificadores estratégicos en el mundo

PAÍS	AÑO DE FUNDACIÓN	ASOCIACIÓN	SITIO WEB
Alemania	1996	APG Deutschland	http://www.apgd.de
Bélgica	1999	APG Belgium	http://www.apgbelgium.be
Brasil	2002	Grup de Planejamento	http://www.grupodeplanejamento.com.br
Australia	2003	APG Australia	http://www.accountplanninggroup.com.au
España	2006	APG Spain	http://www.apgspain.com
EE.UU.	1991	APG US	http://aaaa.org
Dinamarca	2006	CPG (Communcation Planning Group)	http://cpg.smartlog.dk
Suiza	2006	APG Switzerland	http://www.accountplanninggroup.ch
Suecia	2006	APG Sweden	http://www.apgsweden.typepad.com
Argentina	2006	APG Argentina	http://apgargentina.org.ar
Francia	2007	Pourquoitucours	http://www.pourquoitucours.fr
Reino Unido	1979	APG UK	http://apg.org.uk
Rumanía	2008	APG Romania	http://www.apgromania.ro
Noruega	2008	APG Noruega	http://www.apgnorway.no

Font: Elaboración propia a partir de datos de APG UK (<http://www.apg.org.uk>).

3.2. ADAPTACIÓN A DIFERENTES REALIDADES GEOGRÁFICAS

Durante los años noventa y 2000, la planificación estratégica ha ido pasando a pesar de la expansión geográfica del account planning entre los años 1991 y 2008 a otros países, es importante destacar que ésta no se ha producido de manera uniforme. En cada país, la situación del mercado publicitario es distinta, por lo que la disciplina ha debido adaptarse a diferentes necesidades. Como consecuencia de esto, la planificación estratégica se ha visto sometida a un proceso de atomización, es decir, a una falta de consenso sobre su definición y sobre los resultados que cabe esperar de ella.

3.3. PRESIONES FINANCIERAS DE LOS ANUNCIANTES Y LOS HOLDINGS PUBLICITARIOS

Las décadas de los noventa y 2000 se caracterizan por la inestabilidad económica y las grandes convulsiones financieras. Por un lado, durante los primeros años de este periodo (entre 1991 y 1993) se produjo una crisis económica mundial que tuvo efectos negativos para la industria publicitaria. Las agencias no solo vieron como se reducían notablemente sus ingresos, sino que además sufrieron una pérdida considerable de la confianza y la credibilidad hacia los resultados conseguidos por la comunicación publicitaria (O'Malley, 1999: 47).

Por otro lado, con la incorporación de las agencias a los holdings —con cotización en bolsa—, en la industria publicitaria dejan de primar criterios como el producto creativo o la estrategia: lo que verdaderamente importa ahora es complacer a los correspondientes departamentos financieros (Botey, Curto y Morales, 2006).

Ante esta presión por demostrar los resultados de la publicidad, tanto por parte de los anunciantes como de las propias agencias, la planificación estratégica ha quedado relegada a un segundo plano. Los planners no han recibido el apoyo suficiente para poder desarrollar al máximo sus funciones y aportar un valor añadido al desarrollo de la publicidad y, en muchas ocasiones, su trabajo se reduce a detalles más ejecucionales, de asistencia a las agencias a la hora de vender las campañas de publicidad a sus clientes.



4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ESPAÑA

Una vez vista la trayectoria general de la planificación estratégica, a través del **capítulo 4**, nos hemos aproximado a la realidad de la disciplina en España, donde tanto la situación de partida como el mercado publicitario no tienen nada que ver con lo anteriormente descrito.

4.1. ORÍGENES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLANNER EN ESPAÑA

Para empezar, en el caso de España, la planificación estratégica surge a mediados de los noventa, es decir, treinta años más tarde de que apareciera en el Reino Unido. Durante esta época, las agencias de publicidad de nuestro país, que también se vieron afectadas por la crisis económica y publicitaria, se estaban empezando a recuperar. Como consecuencia de esta recuperación, y con el fin de ofrecer a los clientes un valor añadido a partir del cual ganarse su confianza, decidieron introducir la planificación estratégica de una manera disciplinada y profesional, a través de la figura del planner (Pérez, 1993: 39).

4.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLANNER EN ESPAÑA

Paulatinamente, las principales agencias multinacionales con sede en España empezaron a formar los primeros departamentos de planificación estratégica contratando para ello a un solo planner. Las agencias pioneras fueron McCann Erickson y TBWA, en el año 1995, seguidas de Young & Rubicam, que formó su propio departamento en 1998. En cuanto al resto de agencias, DDB, Grey y Vitruvio Leo Burnett contrataron a su primer planner en el 2000, mientras que Delvico Bates y Euro RSCG lo hicieron en el 2002 y el 2004, respectivamente (APG España, <http://www.apgspain.es>).

Cuadro 4: El planner en las agencias del top ten a España

	AGENCIA	INVERSIÓN (millones)	INVERSIÓN (%)	INCORPORACIÓN DEL PRIMER PLANNER	Nº. DE PLANNERS
1	McCann Erickson	460,2	20,1	1995	5
2	Bassat Ogilvy	288,3	12,6	Sin departamento	Sin departamento
3	Tapsa	229,9	10,1	2004	3
4	DDB	229,8	10,1	2000	3
5	Euro RSCG	222,8	9,8	2004	1
6	Grey Group	199,6	8,7	2000	6
7	Young & Rubicam	196,7	8,6	1998	10
8	TBWA	187,7	8,2	1995	5
9	Vitruvio Leo Burnett	143,1	6,3	2000	2
10	Delvico Red Cell	126,0	5,5	2002	1
	TOTAL	2.284,10	100		

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de agencias de Infoadex 2006 (<http://www.infoadex.es>) y de APG España 2007 (<http://www.apgspain.es>).

Nota: El número de planners se corresponde con el total de España (oficinas en Madrid y Barcelona).

4.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PLANNER EN ESPAÑA

En la actualidad, casi quince años después de su aparición en España, la situación para la disciplina ha mejorado bastante. Lo que empezó siendo una función desarrollada por una única persona, ha acabado convirtiéndose en el trabajo de un equipo. Prueba de ello es que, en el 2008, casi todas las agencias del top ten¹⁰ tienen, por lo menos, a un planificador estratégico en su plantilla. Otro de los datos que nos demuestra el progreso del account planning en nuestro país es la creación de la APG, en el año 2006.

¹⁰ Las agencias top ten son las que, según datos de Infoadex, ocupan los diez primeros puestos en función de la inversión gestionada: McCann Erickson, Bassat Ogilvy, Tapsa, DDB, Euro RSCG, Grey Group, Young & Rubicam, TBWA, Vitruvio Leo Burnett y Delvico Red Cell.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que, a pesar de la existencia de todas estas evidencias que nos demuestran una clara evolución, la planificación estratégica en España no goza todavía del estatus que tiene en el Reino Unido o en EE.UU., donde el planner forma parte del día a día de la agencia y se considera un cargo común.

En nuestro país, además, desde el punto de vista del anunciante, sigue dándose cierto desconocimiento e intangibilidad con respecto al trabajo que desarrollan los planificadores estratégicos. A diferencia de los departamentos creativo o de dirección de cuentas, el de planificación estratégica no ha alcanzado la importancia suficiente como para llegar a considerarse un servicio imprescindible que deban ofrecer las agencias de publicidad para el desarrollo de las campañas publicitarias (Grupo Consultores: Estudio de imagen de las agencias de publicidad, 2004 y 2006). Este desconocimiento por parte de los clientes hacia el rol de la disciplina puede tener su explicación en el hecho de que, en las agencias donde existe este departamento, no hay una coherencia en el perfil y las funciones desarrolladas por los planners.

Las entrevistas realizadas a Samanta Júdez (2007) y a Ramon Ollé (2007) aportan una visión de primera mano de todas estas cuestiones y ofrecen posibles soluciones para mejorar la situación actual de la disciplina en nuestro país. Así, Samanta Júdez, para hacer frente a la intangibilidad de la planificación estratégica, propone que los planners se involucren en el día a día del trabajo de la agencia al igual que lo hacen los creativos y los directores de cuentas. Para ello, los planificadores estratégicos deben convertirse en un interlocutor más del cliente.

Por su parte, Ramon Ollé señala que, para que la disciplina gane peso dentro de la agencia y de cara al cliente, los planners deben evolucionar hacia un rol mucho más multidisciplinar, con una visión más integradora de la comunicación publicitaria. Este cambio supone que los planners no solo se limiten a ayudar a los creativos en el desarrollo de conceptos o mensajes publicitarios, sino que también



sean capaces de ver cómo comunicar esos conceptos o mensajes a través de los diversos medios existentes.

5. EL VALOR APORTADO POR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el capítulo 5 abordamos el estudio del valor aportado por la planificación estratégica. En la primera parte analizamos la situación actual del departamento de account planning y del planner dentro de las agencias de publicidad, así como su valoración dentro de los ámbitos profesional y académico. Seguidamente, aportamos la perspectiva de diferentes autores en torno a las posibles formas de medir el valor aportado por la planificación estratégica y analizamos a fondo cada una de ellas.

5.1. LA EXISTENCIA DEL PLANNER EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD: DEFENSORES Y DETRACTORES

Cuarenta años después de su nacimiento y pese a haberse implantado en gran número de países de ambos lados del Atlántico, la planificación estratégica, lejos de ser una disciplina consolidada, continúa creando gran confusión, controversia y escepticismo. Así, se cuestiona la función real del planner y su verdadera aportación al proceso publicitario, habiendo incluso quien llega a dudar de la necesidad de una figura especializada para desarrollar la planificación estratégica en las agencias de publicidad.

Los argumentos sobre la conveniencia de la disciplina, aportados por diferentes autores, pueden resumirse en dos grandes posturas contrarias. Por un lado, sus partidarios (Sev d'Souza, 1986; Baskin, 2001 y Villegas, 2006) defienden que el planner llena un vacío en la agencia que nadie más puede ocupar. No en vano, se trata de un rol especializado, con amplios conocimientos en investigación y con capacidad para extraer información del consumidor relevante para el desarrollo creativo y eficaz de la publicidad.



Por su parte, quienes rechazan la necesidad de un departamento de planificación estratégica en las agencias de publicidad (Hackley, 2003a; West y Ford, 2001 y Chong, 2006) lo hacen porque creen que no aporta nada nuevo. En este sentido, defienden que la disciplina es algo que ha existido desde siempre en las agencias, tradicionalmente desarrollada por las áreas creativas y de cuentas. Según su opinión, no es necesario un rol especializado que se encargue de extraer los consumer insights de la investigación.

Cuadro 5:
Resumen de argumentos a favor y en contra de la existencia del planner en las agencias de publicidad.

	A FAVOR	EN CONTRA
CONSUMER INSIGHTS	Los planners son los únicos capaces de detectar e introducir consumer insights en el proceso creativo. Baskin (2001)	Cualquiera puede detectar e introducir consumer insights en el proceso creativo. Hackley (2003)
CREATIVIDAD	Los planners ensalzan la creatividad publicitaria. Villegas (2006)	Las grandes ideas surgen del departamento creativo, sin necesidad de ayuda de los planners. West y Ford (2001)
INVESTIGACIÓN	La investigación ayuda a detectar consumer insights relevantes para el proceso creativo y a hacer un tipo de publicidad más efectiva. Sev d'Souza (1986)	La investigación realizada por los planners coarta la creatividad: elimina cualquier propuesta no convencional. Chong (2006)

Fuente: Elaboración propia a partir de Baskin (2001), Villegas (2006), D'Souza (1986), Hackley (2003a) West y Ford (2001) y Chong (2006).

5.2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA AGENCIA COMO OVERPROMISE Y HERRAMIENTA DE NUEVO NEGOCIO

A pesar de los argumentos en contra de la existencia del planner en las agencias de publicidad, la realidad es que, hoy en día, como hemos podido ver en el capítulo 3 de este trabajo, la expansión geográfica de la planificación estratégica es un hecho. En la actualidad, un número importante de agencias de todo el mundo cuenta con un departamento de planificación estratégica en sus estructuras. Y es que, según defiende Steel (1999), no hay que negar que, en abstracto, la planificación estratégica es un concepto muy atractivo y prometedor para casi todos los clientes y agencias.

Los clientes ven en ella una herramienta que ayuda a mejorar la eficacia de su publicidad y las agencias, en consecuencia, la utilizan como instrumento para captar a nuevos clientes y retener a los ya existentes. Como resultado de esta situación, hoy en día, la industria publicitaria desperdicia el verdadero potencial de la disciplina y la utiliza prometiendo unos resultados que van mucho más allá de lo que en realidad puede ofrecer (Steel, 2000: 49). Dicho de otra manera, las agencias de publicidad utilizan la planificación estratégica como business tool y overpromise.

5.3. CÓMO MEDIR EL VALOR APORTADO POR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como contraste a las opiniones y dudas subjetivas surgidas en torno a la planificación estratégica, y con el fin de aportar datos objetivos que nos ayuden a percibir su verdadera contribución al proceso publicitario, **en este último apartado del capítulo 5** profundizamos en las medidas que, según la perspectiva de diferentes autores, pueden utilizarse para medir su valor.

A través de los artículos escritos por la APG del Reino Unido (1987,



<http://www.apg.org.uk> y por Haley y Morrison (2003), hemos descubierto que existen tres posibles formas de determinar el valor de la disciplina: las medidas tradicionales para evaluar la eficacia de las campañas, los premios a la eficacia y el feedback recibido por parte tanto de los departamentos creativos y de cuentas de las agencias de publicidad como de los clientes.

El análisis detallado de cada una de estas medidas nos ha permitido comprobar que, si bien pueden utilizarse como herramientas de evaluación que nos ayuden a aproximarnos al valor aportado por la disciplina, en ningún caso llegarían a reflejarlo en toda su complejidad.

En el caso de las medidas tradicionales de evaluación de la eficacia de las campañas hay que decir que, aunque es cierto que uno de los objetivos principales de la planificación estratégica es conseguir un tipo de publicidad lo suficientemente relevante para el consumidor que permita garantizar su efectividad final, también existen otros muchos factores que contribuyen a la efectividad de las campañas (por ejemplo, la creatividad, el producto y la marca anunciados, la situación del mercado, la competencia...).

Pasa lo mismo cuando nos referimos a los premios a la eficacia. Las campañas que reciben un galardón en los Effie Awards, en los IPA Effectiveness Awards o en los premios concedidos por la APG no solo ven reconocida la labor de la planificación estratégica, sino la de toda la campaña en su conjunto (creatividad, estrategia de medios, estrategia de marketing...). Además, puede darse la situación de que la campaña premiada no haya contado con la colaboración del departamento de planificación estratégica.

Por último, en el caso del feedback o la evaluación que reciben por parte de los departamentos creativos y de cuentas y de los clientes con respecto a las funciones que desarrollan en la agencia, aunque sea la medida que, según los

propios planners, debería utilizarse más para evaluar su trabajo, no deja de ser un criterio subjetivo e intangible, difícil de cuantificar y controlar.

El último apartado del capítulo 5 nos viene a confirmar, una vez más, que también los intentos objetivos fallan a la hora de reflejar el concepto de planificación estratégica en su totalidad.

CONCLUSIONES

Tras haber abordado el contenido de los cinco capítulos que componen este trabajo, resulta necesario hacer un repaso de las conclusiones que hemos extraído. Éstas se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. La esencia de la planificación estratégica, ya desde sus inicios, se caracteriza por su capacidad de adaptación a diferentes factores. Así lo demuestra el hecho de que la evolución del concepto se haya ido acomodando a las necesidades del mercado publicitario y al funcionamiento interno de las agencias de publicidad en las que se ha ido implantando.
2. Esta capacidad de adaptación innata de la disciplina es la que ha provocado, precisamente, que no exista una definición única de planificación estratégica. El concepto se ha ido adaptando a las diferentes realidades geográficas y situaciones de mercado en los que se ha establecido hasta tal punto que ha sufrido un proceso de atomización y desvirtualización en el que muchas de sus funciones se han visto diluidas.
3. Como consecuencia de esta falta de claridad en su definición y funciones, la planificación estratégica, lejos de ser una disciplina consolidada en las agencias de publicidad, continúa creando aún hoy opiniones enfrentadas y dudas acerca de su verdadera aportación al proceso publicitario.



4. El hecho de que, en la actualidad, en muchas agencias, la planificación estratégica se utilice como simple herramienta para la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los ya existentes, no ha ayudado en absoluto a despejar estas dudas.
5. Por último, el análisis de las medidas objetivas propuestas por diferentes autores para determinar el valor aportado por la planificación estratégica nos ha permitido comprobar que éstas no llegan a reflejar el concepto de la disciplina en su totalidad.

Si observamos detenidamente estas conclusiones, detectamos un elemento común a todas ellas que es exactamente la **conclusión final** de todo este trabajo: **la planificación estratégica es el área más intangible y desconocida de la publicidad**. Nadie se plantea cuál es la utilidad o el valor aportado por la creatividad publicitaria o el área de cuentas. Sin embargo, cuando nos referimos a la planificación estratégica, esta intangibilidad se hace patente en su definición, en su evolución histórica, en la manera en que se practica en las agencias y en la dificultad de medir el valor que aporta al desarrollo publicitario.

Estas características son la clave de la miseria y el esplendor de la planificación estratégica. Esplendor, por su rápida difusión y generalización en la industria publicitaria, y miseria, por la falta de consolidación con la que se ejerce e interpreta actualmente. Estamos convencidos de que todo análisis serio que se haga en torno a la disciplina debe tener en cuenta su intangibilidad. Ésta es la conclusión de nuestro trabajo y la contribución que pretendemos aportar al debate académico y profesional sobre la cuestión.

Esta conclusión será, además, el punto de partida sobre el cual desarrollaremos las líneas de investigación que conformarán nuestro futuro proyecto de tesis.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante el proceso de elaboración de este trabajo, uno de los aspectos que hemos considerado más interesante es el estado de la planificación estratégica en España.

Como hemos podido comprobar, en la actualidad (quince años después de su aparición), la planificación estratégica se encuentra en nuestro país en una fase primaria: el planificador estratégico en las agencias de publicidad todavía no se considera un cargo común, como en el Reino Unido o EE.UU.

Por si esto fuera poco, el análisis de las funciones desarrolladas por los departamentos de planificación estratégica de las agencias de publicidad del top ten nos ha demostrado que existe una falta de consenso con respecto a las tareas que deben desarrollar los planificadores estratégicos.

Por otro lado, otro de los aspectos que nos ha llamado la atención es que, desde el punto de vista de las propias agencias de publicidad y, sobre todo, de los anunciantes, existe cierto desconocimiento —y sensación de intangibilidad— con respecto al trabajo que desarrollan los planificadores estratégicos.

A este hecho hay que sumar otro: la bibliografía y los artículos de investigación escritos acerca de la disciplina en España son bastante escasos. Casi todas las fuentes de información sobre el tema tienen origen en el Reino Unido y EE.UU.

Por todas estas razones —y con el fin de hacer una aportación desde el ámbito académico que ayude a la evolución de la planificación estratégica en nuestro país y a conocer más a fondo las razones por las que, en la actualidad, tanto dentro de las agencias de publicidad como entre los anunciantes, sigue habiendo una falta de conocimiento hacia la disciplina y hacia las funciones desarrolladas por el planner—, de cara a la tesis doctoral nos planteamos hacer una investigación



cualitativa a través de entrevistas en profundidad a planners, directores creativos, directores de cuentas y anunciantes que desarrollen su actividad profesional en España.

El uso de esta metodología cualitativa nos permitirá, por un lado, analizar en profundidad la realidad dinámica y en constante evolución que caracteriza a la planificación estratégica y, por otro, buscar posibles razones para explicar la situación actual de la disciplina en nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

Barry, T.E., Peterson, R.L. y Todd, W.B. (1987): «The Role of Account Planning in the Future of Advertising Agency Research», en *Journal of Advertising Research* (nº 27).

Baskin, M. y Pickton, D. (2003): «Account Planning: from Genesis to Revolution», en *Marketing Intelligence & Planning* (nº 21).

Baskin, M. (2001): What is Account Planning?, en el sitio Web de Account Planning Group London: <http://www.apg.org.uk>.

Botey, J., Curto, V. y Morales, D. (2006): «El nuevo paradigma empresarial de la publicidad: ¿una amenaza para la creatividad?», en *Revista Trípodos: III Simposi de Professors Universitaris de Creativitat Publicitària* (número extra).

Chong, M. (2006): «How Do Advertising Creative Directors Perceive Research?», en *International Journal of Advertising* (nº 25).

Crosier, K., Grant, I. y Gilmore, C. (2003): «Account Planning: Whose Role Is It Anyway?», en *Marketing Intelligence & Planning* (nº 21).

D'Souza, S. (1986): ¿Qué es la planificación estratégica?, en el sitio Web de Account Planning Group España: <http://www.apgspain.es>.

Föll, K. (2007): *Consumer Insight: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten*; Wiesbaden (Alemania), Deutscher Universitätsverlag, en <http://www.planning.ro>.

Gomes do Amaral, R. (2004): «O Papel do Planejamento de Comunicação e o Contexto Brasileiro», artículo presentado en el Congreso Internacional de

Comunicação e Marketing (São Paulo, Brasil).

Grupo Consultores (2004 y 2006): Estudio de imagen de las agencias de publicidad, en <http://www.grupoconsultores.com>.

Hackley, C. (2003a): «Account Planning: Current Agency Perspective on an Advertising Enigma», en *Journal of Advertising Research* (nº 43).

Hackley, C. (2003b): «From Consumer Insight to Advertising Strategy: the Account Planner's Integrative Role in Creative Advertising Development», en *Marketing Intelligence & Planning* (nº 21).

Haley, E. y Morrison, M.A. (2003): «Account Planners' View on How their Work Is and Should Be Evaluated», en *Journal of Advertising* (nº 32).

Infoadex (1991, 1992 y 2006): Estudio de la inversión publicitaria en España, en <http://www.infoadex.es>.

King, S. (1989): «The Anatomy of Account Planning», en *Admap* (June, 1989); citas a partir de la traducción a español, publicada en <http://www.apgspain.es>.

O'Malley, D. (1999): «Account Planning: an American Perspective», en Philip Jones, J. (ed.): *The Advertising Business*; Thousand Oaks (California, EE.UU.), Sage Publications.

Pérez, A. (1993): «Los parámetros de la crisis económica y su influencia en el mercado publicitario», en Benavides, J. (ed.): *La crisis de la publicidad*; Madrid, Edipo.

Pickton, D. y Broderick, A. (2001): *Integrated Marketing Communication*; Essex, Financial Times Prentice Hall.

Pollitt, S. (1979): «How I Started Account Planning», en *Campaign* (nº 20); citas a partir de la traducción a español, publicada en <http://www.apgspain.es>.

Soler, P. (1993): *La estrategia de comunicación publicitaria: «el account planner»*; Barcelona, Feed-Back.

Staveley, N. (1999): «Account Planning: a British Perspective», en Philip Jones, J. (ed.): *The Advertising Business*; Thousand Oaks (California, EE.UU.), Sage Publications.



Steel, J. (1999): «Test Ahead for Account Planning», en Advertising Age (nº 70).

Steel, J. (2000): Verdades, mentiras y publicidad: el arte de la planificación de cuentas; Madrid, Eresma & Celeste.

Stewart, J. (1986): «The Role and Evolution of the Agency Planner», en Journal of Advertising Research.

Tram, Q.T. (1999): A Career in Account Planning and Making Good Ads, en <http://www.aaf.org>.

Villegas, J. (2006): «El planning latinoamericano y el desarrollo creativo», en Cooper, A. (coord.): Planning: cómo hacer planteamiento estratégico de las comunicaciones; Buenos Aires, Tomson.

West, D. y Ford, D. (2001): «Advertising Agency Philosophies and Employee Risk-Taking», en Journal of Advertising Research (nº 15).

Zambardino, A. y Goodfellow, J. (2003): «Account Planning in the New Marketing and Communication Environment (Has the Stephen King Challenge Been Met?)», en Marketing Intelligence & Planning (nº 21).

FUENTES EN INTERNET

<http://www.aaf.org>

<http://www.apg.org.uk>

<http://www.apgspain.es>

<http://www.grupoconsultores.com>

<http://www.infoadex.es>

<http://www.planning.ro>



ANEXO MAPA CONCEPTUAL: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD

