

**II Premi Prat Gaballí  
de foment de la investigació  
en publicitat i relacions públiques**

# **La planificació estratègica en les agències de publicitat: naixement, evolució històrica i estat actual**

**Meritxell Jordana**



Col·legi de Publicitaris i  
Relacions Públiques de Catalunya

Es reserven tots els drets.

Cap part d'aquesta publicació no pot ser reproduïda, emmagatzemada o transmesa per cap mitjà sense permís.

**Autora**

Meritxell Jordana

**Edita**

Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya  
Rambla de Catalunya, 84, pral. 1ª B  
08008 Barcelona  
Tel. 93 451 30 69 - Fax 93 488 05 55  
info@colpublirp.com - www.colpublirp.com

Disseny gràfic i composició: Emocional

Licenciada en Publicitat i Relacions Públiques per la Universitat Autònoma de Barcelona. Diploma d'Estudis Avançats (DEA) per la mateixa Universitat. Ha estat professora universitària a la UOC.

Ha treballat en diferents agències de publicitat: Ricarte y Cabrero, Bassat Ogilvy&Mather i Grey Group. Actualment treballa com a senior account manager a Bassat Ogilvy.

## ÍNDEX

Pròleg .....	6
Introducció .....	9
1. La planificació estratègica: perspectiva introductòria .....	13
1.1. Definició de planificació estratègica .....	13
1.2. Raons que van originar el naixement de la planificació estratègica .....	15
1.3. El planificador estratègic .....	16
1.4. Funcions desenvolupades pel planner .....	17
2. Anys setanta i vuitanta: evolució històrica de la planificació estratègica .....	19
2.1. Anys setanta (1970-1979): l'expansió de la planificació estratègica al Regne Unit .....	19
2.2. Principis i mitjans dels vuitanta (1982-1986): naixement de la planificació estratègica als EUA i apogeu .....	20
2.3. Finals dels vuitanta (1987-1989): primers resistències cap a la planificació estratègica .....	21
3. Anys noranta i 2000: l'estat actual de la planificació estratègica i el planner ..	21
3.1. Incorporació als quatre grans grups publicitaris .....	22
3.2. Adaptació a diferents realitats geogràfiques .....	23
3.3. Pressions financeres dels anunciants i els holdings publicitaris .....	24
4. La planificació estratègica a Espanya .....	25
4.1. Orígens de la planificació estratègica i la figura del planner a Espanya ..	25
4.2. Evolució històrica de la planificació estratègica i la figura del planner a Espanya .....	25

4.3. Situació actual de la planificació estratègica i el planner a Espanya . . . .	26
5. El valor aportat per la planificació estratègica . . . . .	28
5.1. L'existència del planner en les agències de publicitat: defensors i detractors . . . . .	29
5.2. La planificació estratègica com overpromise i eina de nou negoci . . . . .	30
5.3. Com mesurar el valor de la planificació estratègica . . . . .	30
Conclusions . . . . .	32
Futures línies d'investigació . . . . .	33
Bibliografia . . . . .	35
Annex . . . . .	38

## PRÓLOGO

És una satisfacció presentar el treball guardonat amb el II Premi Prat Gaballí de foment de la investigació en publicitat i relacions públiques, que convoca el Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya. D'una banda, demostra el compromís del Col·legi en el seu paper de dinamitzador del sector i de pont entre la pràctica i la teoria, entre els professionals i l'acadèmia; per un altre, dóna fe de l'interès de la universitat per analitzar científicament un objecte d'estudi –la comunicació comercial i de les organitzacions– que fins fa ben poc a penes era reconegut en l'àmbit acadèmic.

Com sap qualsevol persona amb un mínim de sentit comú, i malgrat els discursos derrotistes o miops, la professió i la universitat són com una parella amb hipoteca i nens: poden enfadar-se quant vulguin, però estan condemnats a entendre's. Per a la professió, el futur passa obligatòriament per avançar al camí de la innovació i el coneixement, i tots dos tenen un camp de cultiu privilegiat a la universitat. Per a la universitat, no hi ha major índex de qualitat ni major justificació social que produir professionals capaços i amb talent.

I en aquest encreuament de camins se situa el Premi Prat Gaballí, amb el desig d'impulsar la millora de l'activitat publicitària i de relacions públiques mitjançant la incentivació de treballs acadèmics que comptin amb un marcat perfil aplicat, que siguin capaços de millorar el dia a dia de la professió.

L'estudi guanyador de la segona convocatòria del Premi, en 2008, es titula *La planificació estratègica en les agències de publicitat: naixement, evolució històrica i estat actual*, i la seva autora és Meritxell Jordana Armada, estudiant de doctorat de la Universitat Autònoma de Barcelona. El treball aborda un dels perfils professionals de la publicitat més debatuts: el del planificador estratègic, planificador de comptes o, en la seva versió anglesa, *account planner* o, simplement, *planner*.

L'autora porta a terme una descripció històrica de com va aparèixer aquesta figura en les agències britàniques i nord-americans de finals dels anys 60 del passat segle. Descriu després quina és la realitat actual del *planner*, amb especial atenció a la situació espanyola. Finalment, analitza les forteses i debilitats d'aquesta especialitat, i apunta els reptes futurs.

Per desgràcia, el diagnòstic resulta descoratjador. Després de més de quaranta anys de la seva introducció en les millors agències internacionals, el planificador estratègic, en les agències espanyoles, segueix sent una figura mal definida. Malgrat que moltes de les millors empreses publicitàries compten amb un o més *planners* en plantilla, a Espanya, segons l'autora, "la planificació estratègica és l'àrea més intangible i desconeguda de la publicitat".

La publicitat, com els cossos de molts consumidors, necessita "renovar-se per dins". Falta inversió en innovació en les empreses publicitàries, alguna cosa difícil d'aconseguir en època de crisis, confusió i baixos pressupostos. Les vaques grasses d'altres temps van servir per omplir algunes butxaques i moltes vanitats, després per generar beneficis a accionistes anònims, però no per fer del negoci publicitari una indústria cultural d'avantguarda.

Aquell partit es va perdre, o ho van perdre, i d'alguna manera, l'adaptació de la figura del *planner* a les agències espanyoles és una bona mostra del fracàs en la reinvençió del negoci. L'organització bàsica d'una agència de publicitat al nostre país segueix sent en molts casos la mateixa que la que a mitjans dels anys cinquanta del passat segle es va implantar als Estats Units i Gran Bretanya. Pocs negocis segueixen funcionant avui com fa seixanta anys.

Per a Meritxell Jordana "la indústria publicitària desaprofita el verdader potencial de la disciplina i la utilitza prometent uns resultats que van molt més enllà del que en realitat pot oferir. Dita d'una altra manera, les agències de publicitat utilitzen la planificació estratègica com *business tool* i *overpromise*".

Aquest treball de l'autora, i aquesta edició del Col·legi, desitgem que serveixin de toc d'atenció i d'estímul per a tots aquells professionals que creuen que la publicitat és alguna cosa més que una manera com una altra de guanyar-se la vida.

Marc Puig Guàrdia  
Degà del Col·legi de Publicitaris  
i Relacions Públiques de Catalunya

Josep Fernández Cavia  
President de la Comissió  
d'Estudis i Investigació





## INTRODUCCIÓ

### OBJECTE D'ESTUDI

La incorporació de la planificació estratègica i del *planner*<sup>1</sup> a les agències de publicitat del Regne Unit a finals dels anys seixanta va suposar una veritable revolució per a la professionalització de la indústria publicitària que, fins a aquesta data, no havia comptat amb un departament i un professional especialitzats en analitzar a fons al consumidor amb la finalitat de fer un tipus de publicitat més sistemàtica, més disciplinada i, en definitiva, més eficaç. Aquest era justament l'objectiu que perseguïen Stephen King (1989), de J. Walter Thompson, i Stanley Pollitt (1979), de Boasse Massimi Pollitt, quan, al 1968, van decidir reorganitzar els departaments de mitjans, investigació i màrqueting de les seves respectives agències i desenvolupar una àrea professional la funció principal de la qual consistia a afegir la resposta del consumidor al procés publicitari.

Malgrat els enormes avenços que van acompanyar al seu naixement i posterior desenvolupament, actualment la planificació estratègica, lluny de ser una àrea consolidada, continua creant gran escepticisme i confusió entre la comunitat acadèmica i professional.

Així ho demostra el fet que, després de quaranta anys d'història, gairabé no trobem bibliografia centrada en l'estudi de la planificació estratègica. A més, la poca que existeix es dedica majoritàriament a legitimar la seva existència i a justificar la seva aportació al desenvolupament publicitari. Aquest és el cas, per exemple, dels articles d'investigació escrits per Crosier, Grant i Gilmore (2003) i per Hackley (2003), a partir dels quals es qüestiona quin és el veritable paper de la planificació estratègica dins de la indústria publicitària. A Espanya, aquesta absència és inclús més acusada. De moment, al nostre país només s'han publicat dos llibres dedicats

<sup>1</sup> En aquest treball utilitzarem indistintament l'expressió catalana planificació estratègica o el terme original anglès *account planning*. El mateix passa amb les expressions angleses *planner* i *account planner* i amb la seva traducció al català, *planificador estratègic*.

íntegrament a aquesta àrea professional: *La estrategia de comunicación publicitaria: el account planner*, escrit al 1993 per Pere Soler, i *El strategic planner: publicidad eficaz de vanguardia*, escrit per Ofelia Giquel a l'any 2000.

En el panorama professional, la situació no és molt més encoratjadora. Malgrat la seva expansió internacional al llarg dels vuitanta i noranta, la planificació estratègica no s'ha integrat de la mateixa manera en tots els països, sinó que ha hagut d'adaptar-se a diferents realitats nacionals. D'aquesta manera, podríem parlar fins i tot d'un procés d'atomització i d'una falta de consens sobre la seva definició i els resultats que se'n poden esperar. A Espanya, quinze anys després de la seva aparició, l'account planning no ha acabat d'assentar-se i les funcions que han de desenvolupar els planners encara estan per definir.

Però això no és tot, a l'actualitat ens trobem davant d'un entorn molt competitiu, amb grans pressions financeres, tant per part dels clients com de les pròpies agències de publicitat, que no ha afavorit en absolut a l'avanç de la planificació estratègica. En comptes d'intentar treure profit del seu potencial i de fer front a aquesta situació realitzant un tipus de comunicació publicitària creativa i eficaç mitjançant la incorporació del consumidor com a part del procés, les agències s'han preocupat més per fer campanyes de publicitat que puguin vendre als seus clients.

## **OBJETIUS**

Arribats a aquest punt, es necessari fer-se la següent pregunta: Com pot ser que una àrea que va al centre mateix de l'essència publicitària —això és, a la unió de creativitat i eficàcia— no s'hagi consolidat suficientment i, fins i tot, segueixi plantejant dubtes i incerteses? Aquesta és precisament la pregunta que ens proposem respondre a través d'aquest treball d'investigació. Més concretament, els objectius que perseguim són els següents:

1. Aproximar-nos al concepte de planificació estratègica i a la figura del planner dins de l'agència de publicitat (**capítol 1**).
2. Descriure, analitzar i sistematitzar la trajectòria històrica del account planning des dels seus orígens fins a l'actualitat —amb especial atenció a la realitat espanyola—, amb la finalitat de reflectir l'estat de la qüestió (**capítols 2, 3 i 4**).
3. Estudiar les possibles causes per les quals, a l'actualitat, la planificació estratègica i la figura del planner segueixen creant dubtes i incerteses entre els professionals del sector (**capítol 5**).
4. Analitzar i estudiar la perspectiva de diferents autors respecte als possibles mètodes per mesurar el valor aportat per la planificació estratègica (**capítol 5**).

## METODOLOGIA

Amb la finalitat d'assolir els objectius abans definits, la metodologia utilitzada, de caràcter descriptiu, es basa principalment en una revisió de la bibliografia existent al voltant de la qüestió. Davant l'escassetat de llibres dedicats íntegrament a la planificació estratègica i a la figura del planner, hem consultat articles d'investigació publicats en les principals revistes acadèmiques internacionals de l'àmbit de la comunicació publicitària i el màrqueting, com, per exemple, *Journal of Advertising* o *Journal of Marketing Communications*, així com revistes professionals, com *Campaign* i d'altres. Per poder accedir a aquestes revistes, hem fet ús de dues de les més importants bases de dades digitals especialitzades en l'àmbit de la publicitat: EBSCO i Emerald.

Una altra de les fonts d'informació que hem utilitzat per donar contingut a aquest treball és el web del Account Planning Group (APG), associació fundada al Regne Unit al 1979 amb l'objectiu de representar els interessos dels planificadors estratègics de tot el món. En aquest web trobem documents històrics, com el primer arti-

cle escrit per Stanley Pollitt al 1979, així com d'altres més recents sobre l'estat actual de la planificació estratègica. En el cas d'Espanya, gran part de la informació prové també de la pàgina web d'aquesta associació, que es va crear al nostre país l'any 2006.

D'altra banda, per complementar la manca de dades sobre la situació de la planificació estratègica i del planner a Espanya, hem realitzat entrevistes informals —és a dir, no dirigides i sense qüestionari— a Ramon Ollé i a Samanta Júdez, planificadors estratègics que en l'actualitat desenvolupen el seu treball en dos de les principals agències de publicitat del sector, tant a escala nacional com mundial: Grey Group i DDB, respectivament.

## **ESTRUCTURA DEL TREBALL DEL TREBALL D'INVESTIGACIÓ**

A partir de tota aquesta informació, hem estructurat el treball d'investigació en cinc capítols diferents. En els tres primers tractem la trajectòria de la planificació estratègica i del planner des d'una perspectiva històrica, que cobreix des del seu naixement, a finals dels seixanta, fins a l'actualitat. En el capítol quart ens dediquem a descriure i a analitzar l'estat de la planificació estratègica a Espanya. Finalment, el capítol 5 es centra principalment en l'estudi del valor aportat per la planificació estratègica.

## 1. LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA: UNA PERSPECTIVA INTRODUCTÒRIA

En el **capítol 1** es realitza una descripció detallada dels conceptes bàsics, necessaris per començar a parlar del tema del treball i desenvolupar el seu fil argumental. La definició d'aquests conceptes respon a quatre preguntes elementals: què?, per què?, qui? i com? *El què* correspon a la definició de *planificació estratègica*. El *per què*, amb les raons i el context previ que van portar al naixement de la disciplina<sup>2</sup>. El *qui* es refereix a la figura del planner, és a dir, del màxim responsable o representant de la disciplina dins de les agències de publicitat. Finalment, el *com* té a veure amb les funcions bàsiques que el planner desenvolupa.

### 1.1 DEFINICIÓ DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA (QUÈ?)

Per acostar-nos al concepte de planificació estratègica i saber en què consisteix exactament, ens hem basat en la definició aportada per diversos autors especialistes en la matèria, com Steel (2000), West i Ford (2001), O'Malley (1999), Staveley (1999), D'Souza (1986) i Baskin (2001).

Segons Steel (2000: 45), «la planificació estratègica és la disciplina que introdueix al consumidor dins del procés de desenvolupament de la publicitat i, posteriorment, en l'execució de la campanya». De manera similar, West i Ford (2001) es refereixen a l'account planning com «el procés de destil·lar els **consumer insights**<sup>3</sup> de la investigació amb l'objectiu d'integrar-los en el desenvolupament creatiu de la publicitat i en les estratègies de comunicació de la marca»<sup>4</sup>.

Si bé les definicions tant de Steel com de West i Ford ens proporcionen una primera perspectiva sobre el concepte de planificació estratègica, considerem que són insuficients i que Damian O'Malley i Nicolas Staveley s'aproximen al concepte d'una manera bastant més completa.

<sup>2</sup> Sense entrar en la discussió sobre si la planificació estratègica és una disciplina o no, per al nostre treball assumirem el terme *disciplina* per referir-nos a ella. Ens inclinem per aquesta opció, d'una banda, per ser la paraula utilitzada per la majoria d'autors i, d'una altra, per pura senzillesa i coherència denominativa.

<sup>3</sup> Expressió anglesa que s'utilitza per definir una realitat humana compartida i interioritzada pels consumidors a la qual va dirigida una determinada comunicació i contra la que es recolza una idea creativa amb la finalitat d'aconseguir un impacte, desencadenar emocions i establir una connexió entre la marca i el seu públic objectiu. Segons Kerstin Föll, doctora per la Universitat Tècnica de Berlín (TU Berlin) i autora de la tesi *Consumer Insight: Emotionspsychologische Fundierung und praktische Anleitung zur Kommunikationsentwicklung*, «es tracta d'un coneixement que va molt més enllà de la informació sobre el consumidor i el mercat, ja que requereix d'un procés creatiu i d'una combinació nova de pensaments, idees i veritats sobre aquests» (<http://www.planning.ro>).

<sup>4</sup> Traducció lliure de l'original: «Account planning involves distilling insights from research and integrating them into the creating development of advertising and brand communications strategies.»

Segons O'Malley (1999: 42): «La invenció de la planificació estratègica va suposar un intent deliberat de les agències de publicitat per ajudar als creatius en la difícil tasca d'identificar consumer insights que fossin suficientment potents. L'aplicació d'aquesta disciplina respon a l'estratègia organitzativa de substituir genialitat per cultura i de crear equips amb uns valors comuns respecte al que constitueix la bona publicitat i amb unes pràctiques comunes sobre la forma de fer bons anuncis.»<sup>5</sup>

Per la seva banda, Staveley (1999: 35-36) defensa que la planificació estratègica es centra en la formació inicial de l'estratègia de publicitat i en el posterior desenvolupament de les campanyes a partir de «un coneixement profund dels consumidors que implica: entendre'ls, complir amb els objectius de màrqueting dels clients quant a resposta, actitud o comportament i avaluar posteriorment els resultats de la publicitat sobre aquesta base a través de pretests, postests i trackings a llarg termini»<sup>6</sup>.

Finalment, volem destacar les dues definicions aportades per l'Account Planning Group<sup>7</sup> (APG-UK, <http://www.apg.org.uk>). La primera d'aquestes, a càrrec de Sev d'Souza (1986), es refereix a la planificació estratègica com «la disciplina per desenvolupar l'estratègia publicitària i produir un treball creatiu que sigui efectiu en el mercat». Uns anys més tard, i com a conseqüència dels canvis produïts en l'entorn publicitari i en la pròpia disciplina, l'APG va tenir la necessitat de sol·licitar una nova definició més actualitzada. L'autora responsable d'aquesta segona versió és Merry Baskin (2001): «La planificació estratègica és l'aplicació d'un pensament disciplinat, perspicaç i estratègic a partir dels insights del públic objectiu que té un impacte significatiu i demostrable en la qualitat i efectivitat de la comunicació de màrqueting d'una marca.»

<sup>5</sup> Traducció lliure de l'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.»

<sup>6</sup> Traducció lliure de l'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.»

<sup>7</sup> Fundat l'any 1979 i amb seu central al Regne Unit, el grup APG és la primera associació sense ànim de lucre que representa els interessos dels planificadors estratègics de tot el món.

A partir de totes aquestes definicions, podem extreure els principis bàsics de la planificació estratègica:

- Incorporació del consumidor al procés publicitari a través dels consumer insights
- Desenvolupament de l'estratègia creativa
- Suport a l'equip creatiu en la ideació de les campanyes publicitàries
- Avaluació dels resultats obtinguts per la publicitat a través de diferents metodologies d'investigació, anteriors i posteriors a la difusió de les campanyes en els mitjans de comunicació
- Introducció d'uns valors i pràctiques destinats a aconseguir una publicitat més eficaç

### **1.1.2. Raons que van originar el seu naixement (Per què?)**

Abans del naixement de la planificació estratègica (Regne Unit, 1968), la incorporació del consumidor al desenvolupament publicitari també es portava a terme, però intuïtivament, és a dir, sense un departament o professional especialitzats que actuessin de manera disciplinada i sobre la base de dades estadístiques objectives.

Va ser aquesta precisament la raó que va portar a Stephen King i a Stanley Pollitt a introduir els primers departaments de planificació estratègica en les agències JWT i BMP, respectivament.

Per assumir la responsabilitat d'aquests departaments, tant King com Pollitt van crear un nou càrrec: el del planner o planificador estratègic. Amb el naixement d'aquesta figura, a les agències de publicitat es va omplir un buit que fins aquell moment ningú havia ocupat: ser el màxim representant del consumidor.



### 1.1.3. El planificador estratègic (Qui?)

El terme planificador estratègic (*account planner* en la seva denominació original) va ser encunyat per Tony Stead (JWT) al 1968 com a resultat d'unir les funcions de màrqueting (*account manager*) i mitjans (*planner*) en una sola paraula, ja que que el nou departament de Stephen King s'havia compromès a ser un híbrid entre les dues disciplines. Aquest terme va ser adoptat posteriorment per BMP (Baskin, 2001)<sup>8</sup>.

Una de les definicions més acceptades i esteses de la figura del *planner* és la formulada per Sev d'Souza (1986), qui afirma: «Soc el representant del consumidor.» Aquesta definició, en aparença simple, es fa més comprensible i gràfica a través de la següent representació (ibídem):

- El client diu: «el meu producte»
- El director de comptes diu: «el meu client»
- El director creatiu diu: «el meu anunci»
- El *planner* diu: «el meu consumidor»

Per la seva banda, Jon Steel (2000: 36) defineix als *planners* com «els arquitectes més profunds i íntims dels consumidors i els guerrers que defensen la integritat estratègica».

A Espanya, la primera definició de *planner* la localitzem en el llibre del Pere Soler (1993: 11): «Persona que, a partir de la investigació —de les pautes de conducta del consumidor, el màrqueting del producte, el potencial ofert per la marca—elabora l'estratègia de comunicació. El *planner* representa al consumidor en totes les actituds de l'agència i el seu veritable objectiu és la direcció de l'esforç creatiu.»

<sup>8</sup> A Espanya, per denominar a aquesta figura s'utilitzen els termes originals en anglès (*account planner* o *planner*), la seva traducció literal al català (*planificador de comptes*) o bé *planificador estratègic*, que descriu més clarament la seva funció real dins de l'agència de publicitat. D'ara en endavant, utilitzarem indistintament qualsevol d'aquestes denominacions.



#### 1.4. Funcions desenvolupades pel planner (Com?)

Als seus inicis, la funció principal de l'account planner es centrava en extreure els consumer insight de la investigació per integrar-los en el desenvolupament creatiu de la publicitat (Baskin i Pickton, 2003). Així, la figura del planner va ser concebuda amb la finalitat de buscar un punt de trobada entre investigació, estratègia i creativitat que permetés tenir una millor perspectiva del consumidor (Barry, Peterson i Todd, 1987).

Encara que, a l'actualitat, la identificació dels insights dins de l'agència continua sent una de les seves principals contribucions al desenvolupament publicitari, el planificador estratègic, com a part de la seva evolució i sofisticació, ha ampliat la seva perspectiva amb altres factors d'influència per al consumidor, com les dinàmiques de mercat o el posicionament competitiu (vid. quadre 1). El planner, per tant, ha passat de ser la *veu del consumidor a la veu del mercat i la marca*. A més, el seu camp d'actuació ha transcendit d'allò merament publicitari i ara es presenta com una figura essencial dins de la **comunicació integrada del màrqueting (ICM)**<sup>9</sup>, no només en l'entorn de les agències de publicitat, sinó també en agències de mitjans i de relacions públiques, consultories estratègiques, departaments de màrqueting de clients i, en general, empreses relacionades amb la comunicació de màrqueting (Baskin i Pickton, 2003).

<sup>9</sup> Direcció i organització de tots els agents que participen en els processos de comunicació i màrqueting enfocats cap als públics objectius seleccionats (anàlisi, planificació, implementació i control dels contactes, mitjans, missatges i eines promocionals) amb la finalitat d'aconseguir, entre d'altres millores, major economia, eficiència, eficàcia i coherència en els esforços de les empreses per assolir els seus objectius de comunicació i màrqueting (Pickton i Broderick, 2001).

### Quadre 1: Evolució de les funcions del planner (des dels anys seixanta fins a l'actualitat)

DÈCADA	CLIENT	AGÈNCIA	FUNCIONS DEL PLANNER	PERFIL
1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalització dels serveis de màrqueting</li> <li>• Internacionalització dels serveis d'investigació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pèrdua d'especialistes en l'anàlisi de dades d'investigació</li> <li>• Naixement del planner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veu del consumidor</li> <li>• Introducció de consumer insights</li> <li>• Buscar el punt de trobada entre la investigació, l'estratègia, la creativitat i el consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En BMP:</b> recent llicenciats als quals formaven a l'agència</li> <li>• <b>En JWT:</b> provinents d'antics departaments de màrqueting, investigació i mitjans d'agències de publicitat</li> </ul>
1970 - 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionalització dels departaments de màrqueting</li> <li>• Més coneixement en publicitat</li> <li>• Més exigents amb el treball de les seves agències</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidació al Regne Unit</li> <li>• Expansió als EUA</li> <li>• Reconeixement de la planificació estratègica com a disciplina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolupament de l'estratègia</li> <li>• Introducció de consumer insights</li> <li>• Investigació publicitària</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A Anglaterra:</b> planners procedents de les agències mare (BMP i JWT)</li> <li>• <b>Als EUA:</b> planners amb experiència en agències britàniques</li> </ul>
1990 - 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi econòmica</li> <li>• Major pressió pels resultats a curt termini</li> <li>• Més importància a l'efectivitat que a la creativitat</li> <li>• Pèrdua de confiança en les agències de publicitat</li> <li>• El <i>branding</i> com nou paradigma de comunicació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi de les agències de publicitat</li> <li>• Pèrdua de la rendibilitat</li> <li>• De <i>partners</i> estratègics a proveïdors d'idees</li> <li>• Es prima el que diu el client al que diu el consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veu de la marca i el mercat</li> <li>• Detalls ejecucionales</li> <li>• Mantener <i>brand equity</i></li> <li>• Desenvolupament de l'estratègia</li> <li>• Introducció de consumer insights</li> <li>• Les seves funcions transcendeixen de l'agència de publicitat a agències de mitjans, de RR.PP., consultories estratègiques i departaments de màrqueting de clients</li> <li>• Figura central per a la CIM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En el món:</b> ha de saber de tot una mica (investigació, màrqueting, creativitat i estratègia)</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia a partir de Gomes do Amaral (2004).

Un cop respostes les quatre preguntes bàsiques (què?, per què?, qui? i com?), cal destacar que, ja des dels seus inicis, l'essència de la planificació estratègica s'ha caracteritzat per la seva capacitat d'adaptació a diferents factors. En aquest sentit, l'evolució del concepte s'ha anat acomodant a factors com les necessitats del mercat publicitari o el funcionament intern de les agències de publicitat on s'ha anat implantant.

La capacitat d'adaptació de la planificació estratègica ha estat una constant al llarg dels seus quaranta anys d'història. Així ho hem pogut veure en els **capítols 2, 3 i 4**, corresponents al segon dels objectius plantejats.

## **2. ANYS SETANTA I VUITANTA: EVOLUCIÓ HISTÒRICA DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA**

En el **capítol 2** es fa un repàs de l'evolució històrica de la planificació estratègica en les dècades dels setanta i els vuitanta. Durant aquesta època, la disciplina no únicament va aconseguir consolidar-se al seu país d'origen sinó que, a més, va aconseguir entrar amb força en un altre país: EUA.

### **2.1. ANYS SETANTA (1970-1979): l'expansió de la planificació estratègica al Regne Unit**

Després de l'èxit de la disciplina a JWT i BMP, a la dècada dels setanta, altres agències del Regne Unit van voler sumar-se a la iniciativa de les dues empreses pioneres i formar un departament d'account planning en les seves organitzacions. El creixement de la planificació estratègica en la indústria britànica també va ser conseqüència d'un canvi en l'entorn publicitari. A través de la incorporació d'aquests departaments, les agències intentaven donar resposta a les necessitats tant d'un client amb un major grau d'especialització en màrqueting i molt més exigent respec-



te als resultats aconseguits per la comunicació publicitària com d'un consumidor més complex i acostumat a veure publicitat (Zambardino i Goodfellow, 2003).

## 2.2. PRINCIPIS I MITJANS DELS VUITANTA (1982-1986): naixement de la planificació estratègica als EUA i apogeu

L'aparició de la planificació estratègica a **principis dels vuitanta (1982)** als EUA va suposar una revolució per a la disciplina, ja que va haver d'adaptar-se a una altra realitat geogràfica i cultural i a un mercat publicitari amb unes característiques molt diferents a les del britànic. Encara que l'objectiu era el mateix —fer el treball millor i aportar un valor afegit—, les enormes diferències en la manera de fer publicitat entre els dos països va acabar desembocant en dos corrents diferents: la britànica i la nord-americana, la primera més orientada a la creativitat i la segona al màrqueting (Stewart, 1986).

### Quadre 2: Diferències en la pràctica de la planificació estratègica entre el Regne Unit i EUA

PUNT DE DIVERGÈNCIA	AUTORS	REGNE UNIT	EUA
Tipus d'investigació predominant	Stewart (1986)	Investigació qualitativa (focus group)	Investigació quantitativa (copy testing)
Efecte de la planificació estratègica en la publicitat	O'Malley (1999) Stewart (1986)	Publicitat intuïtiva i orientada a la creativitat	Publicitat científica i orientada al màrqueting
Relació del planner amb el client	O'Malley (1999) Hackley (2003a) Hackley (2003a)	Partners estratègics	Proveïdors
Relació del planner amb el departament de comptes	Hackley (2003a)	Planners i directors de comptes ocupen el mateix nivell en la jerarquia de l'agència	Els planners estan per sota dels directors de comptes en la jerarquia de l'agència

Font: Elaboració pròpia a partir de Stewart (1986), O'Malley (1999) i Hackley (2003a).

### **2.3. FINALS DELS VUITANTA (1987-1989): primeres resistències envers la planificació estratègica**

A finals dels vuitanta, després de l'apogeu viscut en els anys anteriors, la planificació estratègica passa per una època difícil. A finals d'aquesta dècada, dins de les indústries publicitàries d'origen, la britànica i la nord-americana, comencen a percebre's diversos indicis que fan presagiar que la disciplina no havia estat tan ben acollida com semblava (Baskin, 2001):

- Increment poc significatiu del nombre de planners contractats per les agències de publicitat britàniques i nord-americans
- Manca de confiança en les funcions desenvolupades pel planner
- Desconeixement del veritable paper de la planificació estratègica i del planner


### **3. ANYS NORANTA I 2000: L'ESTAT ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I EL PLANNER**

A partir del **capítol 3**, que recull l'evolució històrica de la planificació estratègica des de principis dels **anys noranta fins a l'actualitat**, es pot observar com la planificació estratègica segueix amb la seva imparable expansió. Així ho demostra el fet que, després d'haver-se implantat als EUA, s'hagi introduït en altres països del món com Alemanya, Espanya o Argentina. Aquesta expansió, però, no ha estat gens fàcil per a la disciplina, ja que ha hagut d'enfrontar-se i adaptar-se a un entorn poc favorable. El començament dels noranta va coincidir amb una profunda crisi econòmica mundial que va afectar al sistema publicitari fins a tal punt que, durant aquesta època, també es parla de crisi publicitària. D'altra banda, una vegada passada les crisis i arribats al 2000, alguns dels problemes sorgits amb la crisi, no només no desapareixen, sinó que a més, s'aguditzen.



Com a conseqüència de tot això, l'expansió internacional de la disciplina ha desencadenat un procés de desvirtualització que ha provocat que moltes de les seves funcions es veiessin diluïdes. L'explicació d'aquest procés remet a tres factors: la incorporació de moltes agències a algun dels quatre grans grups publicitaris, l'adaptació de la disciplina a diferents realitats geogràfiques i les pressions financeres dels anunciants i els holdings publicitaris. A continuació, veurem en què consisteix cadascun d'aquests factors.

### **3.1. INCORPORACIÓ ALS QUATRE GRANS GRUPS PUBLICITARIS**



La incorporació de moltes agències de publicitat a algun dels quatre grups que componen actualment el mercat publicitari mundial (Interpublic, Omnicom, WPP i Publicis) va suposar una empena bastant important per a l'expansió internacional de la planificació estratègica durant els anys noranta. En aquest sentit, les agències es van veure sotmeses a una progressiva estandardització i globalització que les va portar a fer canvis estructurals en els serveis que oferien (Botey, Curto i Morales, 2006). Fruit d'aquesta estandardització, moltes de les empreses que fins aleshores no tenien departament de planificació estratègica van crear un.

Encara que, en aparença, aquesta expansió hauria d'haver estat positiva per afermar el paper de la planificació estratègica dins de les agències de publicitat, no va ser així. Les empreses que van incorporar un departament de planning en les seves estructures ho van fer obligades pel grup de comunicació del qual formaven part, no per necessitat. Com a conseqüència, des d'un principi, els directius de moltes agències no van saber entendre ni donar el suport suficient perquè aquests departaments poguessin desenvolupar-se i consolidar-se (ibídem).

### 3.2. ADAPTACIÓ A DIFERENTS REALITATS GEOGRÀFIQUES

Durant els anys noranta i 2000, la planificació estratègica ha anat passant progressivament a altres països a part del Regne Unit i EUA. Aquest és el cas, per exemple, d'Alemanya, Itàlia, Holanda, Suïssa, Bèlgica o Espanya, entre d'altres, on ha anat adquirint un grau divers de desenvolupament. En algun d'aquests països, la consolidació de la disciplina ha assolit un nivell prou elevat com per ubicar una delegació nacional de l'APG, o una associació de característiques similars amb l'objectiu de representar els interessos dels seus planificadors estratègics.

Malgrat l'expansió geogràfica de l'account planning entre els anys 1991 i 2008 a altres països, és important destacar que aquesta no s'ha produït de manera uniforme. A cada país, la situació del mercat publicitari és diferent, per la qual cosa la disciplina ha hagut d'adaptar-se a diferents necessitats. Com a conseqüència d'ai-

#### Quadre 3: Associacions de planificadors estratègics en el món

PAÍS	ANY DE FUNDACIÓ	ASSOCIACIÓ	WEB WEB
Regne Unit	1979	APG UK	<a href="http://apg.org.uk">http://apg.org.uk</a>
EUA	1991	APG US	<a href="http://aaaa.org">http://aaaa.org</a>
Alemanya	1996	APG Deutschland	<a href="http://www.apgd.de">http://www.apgd.de</a>
Bèlgica	1999	APG Belgium	<a href="http://www.apgbelgium.be">http://www.apgbelgium.be</a>
Brasil	2002	Grupo de Planejamento	<a href="http://www.grupodeplanejamento.com.br">http://www.grupodeplanejamento.com.br</a>
Austràlia	2003	APG Australia	<a href="http://www.accountplanninggroup.com.au">http://www.accountplanninggroup.com.au</a>
Argentina	2006	APG Argentina	<a href="http://apgargentina.org.ar">http://apgargentina.org.ar</a>
Dinamarca	2006	CPG (Communication Planning Group)	<a href="http://cpg.smartlog.dk">http://cpg.smartlog.dk</a>
Espanya	2006	APG Spain	<a href="http://www.apgspain.com">http://www.apgspain.com</a>
Suïssa	2006	APG Switzerland	<a href="http://www.accountplanninggroup.ch">http://www.accountplanninggroup.ch</a>
Suècia	2006	APG Sweden	<a href="http://www.apgsweden.typepad.com">http://www.apgsweden.typepad.com</a>
França	2007	Pourquoitucours	<a href="http://www.pourquoitucours.fr">http://www.pourquoitucours.fr</a>
Noruega	2008	APG Noruega	<a href="http://www.apgnorway.no">http://www.apgnorway.no</a>
Romania	2008	APG Romania	<a href="http://www.apgromania.ro">http://www.apgromania.ro</a>

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'APG UK (<http://www.apg.org.uk>).



xò, la planificació estratègica s'ha vist sotmesa a un procés d'atomització, és a dir, a una falta de consens sobre la seva definició i sobre els seus resultats.

### **3.3. PRESSIONS FINANCERES DELS ANUNCIANTS I ELS HOLDINGS PUBLICITARIS**

Les dècades dels noranta i 2000 es caracteritzen per la inestabilitat econòmica i les grans convulsions financeres. D'una banda, durant els primers anys d'aquest període (entre 1991 i 1993) es va produir una crisi econòmica mundial que va tenir efectes negatius per a la indústria publicitària. Les agències no només van veure com es reduïen notablement els seus ingressos, sinó que a més van patir una pèrdua considerable de la confiança i la credibilitat cap als resultats aconseguits per la comunicació publicitària (O'Malley, 1999: 47).

D'altra banda, amb la incorporació de les agències als holdings —amb cotització en borsa—, a la indústria publicitària deixen de primar criteris com el producte creatiu o l'estratègia: el que veritablement importa ara és complaure als corresponents departaments financers (Botey, Curto i Morales, 2006).

Davant d'aquesta pressió per demostrar els resultats de la publicitat, tant per part dels anunciants com de les pròpies agències, la planificació estratègica ha quedat relegada a un segon terme. Els planners no han rebut el suport suficient per poder desenvolupar al màxim les seves funcions i aportar un valor afegit al desenvolupament de la publicitat i, moltes vegades, el seu treball s'ha vist reduït a detalls més d'execució i d'assistència a les agències a l'hora de vendre les campanyes de publicitat als seus clients.



## **4. LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA A ESPANYA**

Després de veure la trajectòria general de la planificació estratègica, a través del **capítol 4**, ens aproximem a la realitat de la disciplina a Espanya, on tant la situació de partida com el mercat publicitari no tenen res a veure amb el que hem descrit anteriorment.

### **4.1. ORÍGENS DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I EL PLANNER A ESPANYA**

Per començar, en el cas d'Espanya, la planificació estratègica sorgeix a mitjans dels noranta, és a dir, trenta anys més tard que aparegués al Regne Unit. Durant aquesta època, les agències de publicitat del nostre país, que també es van veure afectades per la crisi econòmica i publicitària, s'estaven començant a recuperar. Com a resultat d'aquesta recuperació, i amb la finalitat d'oferir als clients un valor afegit a partir del qual guanyar-se la seva confiança, van decidir introduir la planificació estratègica d'una manera disciplinada i professional, a través de la figura del planner (Pérez, 1993: 39).

### **4.2. EVOLUCIÓ HISTÒRICA DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I EL PLANNER A ESPANYA**

Gradualment, les principals agències multinacionals amb seu a Espanya van començar a formar els primers departaments de planificació estratègica contractant a un sol planner. Les agències pioneres van ser McCann Erickson i TBWA, l'any 1995, seguides de Young & Rubicam, que va formar el seu propi departament al 1998. Respecte a la resta d'agències, DDB, Clan i Vitruvio Leo Burnett van contractar al seu primer planner al 2000, mentre que Delvico Bates i Euro RSCG ho van fer al 2002 i 2004, respectivament (APG Espanya, <http://www.apgspain.es>).



#### Quadre 4: El planner a les agències del *top ten* a Espanya

	AGÈNCIA	INVERSIÓ (milions €)	INVERSIÓ (%)	INCORPORACIÓ DEL PRIMER PLANNER	Núm. DE PLANNERS
1	McCann Erickson	460,2	20,1	1995	5
2	Bassat Ogilvy	288,3	12,6	Sense departament	Sense departament
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
	<b>TOTAL</b>	<b>2.284,10</b>	<b>100</b>		

Font: Elaboració pròpia a partir de l'estudi d'agències de Infoadex 2006 (<http://www.infoadex.es>) i d'APG Espanya 2007 (<http://www.apgspain.es>).

Nota: El nombre de planners es correspon amb el total d'Espanya (oficines a Madrid i Barcelona).

### 4.3. SITUACIÓ ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I EL PLANNER A ESPANYA

A l'actualitat, gairebé quinze anys després de la seva aparició a Espanya, la situació per a la disciplina ha millorat bastant. El que va començar sent una funció desenvolupada per una única persona, ha acabat convertint-se en la feina d'un equip. Prova d'això és que, al 2008, gairebé totes les agències del *top ten*<sup>10</sup> tenen, almenys, a un planificador estratègic en la seva plantilla. Un altre de les dades que ens demostra el progrés de l'account planning al nostre país és la creació de l'APG, a l'any 2006.

<sup>10</sup> Les agències top ten són les que, segons dades d'Infoadex, ocupen els deu primers llocs segons la inversió gestionada: McCann Erickson, Bassat Ogilvy, Tapsa, DDB, Euro RSCG, Grey Group, Young & Rubicam, TBWA, Vitruvio Leo Burnett i Delvico Red Cell.

Ara bé, cal tenir en compte que, malgrat l'existència de totes aquestes evidències que ens demostren una clara evolució, la planificació estratègica a Espanya no gaudeix encara del estatus que té al Regne Unit o als EUA, on el planner forma part del dia a dia de l'agència i es considera un càrrec comú.

Al nostre país, a més, des del punt de vista de l'anunciant, segueix existint un cert desconeixement i intangibilitat respecte al treball que desenvolupen els planificadors estratègics. A diferència dels departaments creatius o de direcció de comptes, el de planificació estratègica no ha assolit la importància suficient per arribar a considerar-se un servei imprescindible que hagin d'oferir les agències de publicitat per al desenvolupament de les campanyes publicitàries (Grupo Consultores: *Estudi d'imatge de les agències de publicitat*, 2004 i 2006). Aquest desconeixement del rol de la disciplina per part dels clients pot tenir la seva explicació en el fet que, en les agències on existeix aquest departament, no hi ha una coherència en el perfil i les funcions desenvolupades pels planners.

Les entrevistes realitzades a Samanta Júdez (2007) i a Ramon Ollé (2007) aporten una visió de primera mà de totes aquestes qüestions i ofereixen possibles solucions per millorar la situació actual de la disciplina al nostre país. Per exemple, Samanta Júdez, per fer front a la intangibilitat de la planificació estratègica, proposa que els planners s'involucrin en el dia a dia del treball de l'agència de la mateixa manera que ho fan els creatius i els directors de comptes. Per a això, els planificadors estratègics han de convertir-se en un interlocutor més del client.

Per la seva banda, Ramon Ollé assenyala que, per a què la disciplina guanyi pes dins de l'agència i des del punt de vista del client, els planners han d'evolucionar cap a un rol molt més multidisciplinari, amb una visió més integradora de la comunicació publicitària. Aquest canvi suposa que els planners no només es limitin a ajudar als creatius en el desenvolupament de conceptes o missatges publicitaris, sinó



que també siguin capaços de veure com comunicar aquests conceptes o missatges a través dels diversos mitjans existents.

## **5. EL VALOR APORTAT PER LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA**

En el **capítol 5** abordem l'estudi del valor aportat per la planificació estratègica. A la primera part analitzem la situació actual del departament d'account planning i del planner dins de les agències de publicitat, així com la seva valoració dins dels àmbits professionals i acadèmics. Seguidament, aportem la perspectiva de diferents autors al voltant de les possibles formes de mesurar el valor aportat per la planificació estratègica i analitzem a fons cadascuna d'elles.

### **5.1. L'EXISTÈNCIA DEL PLANNER EN LES AGÈNCIES DE PUBLICITAT: DEFENSORS I DETRACTORS**

Quaranta anys després del seu naixement i malgrat haver-se implantat en gran nombre de països dels dos costats de l'Atlàntic, la planificació estratègica, lluny de ser una disciplina consolidada, continua creant gran confusió, controvèrsia i escepticisme. A l'actualitat, encara es qüestiona la funció real del planner i la seva veritable aportació al procés publicitari, havent fins i tot qui arriba a dubtar de la necessitat d'una figura especialitzada que es dediqui a desenvolupar la planificació estratègica en les agències de publicitat.

Els arguments sobre la conveniència de la disciplina, aportats per diferents autors, poden resumir-se en dos grans postures contràries. D'una banda, els seus partidaris (Sev d'Souza, 1986; Baskin, 2001 i Villegas, 2006) defensen que el planner omple un buit en l'agència que ningú més pot ocupar. Es tracta d'un rol especialitzat, amb amplis coneixements en investigació i amb una gran capacitat per extreure informació del consumidor rellevant per al desenvolupament creatiu i eficaç de la publicitat.

Per la seva banda, els qui rebutgen la necessitat d'un departament de planificació estratègica en les agències de publicitat (Hackley, 2003a; West i Ford, 2001 i Chong, 2006) ho fan perquè creuen que no aporta res de nou. En aquest sentit, defensen que la disciplina és una cosa que ha existit des de sempre en les agències, tradicionalment desenvolupada per les àrees creatives i de comptes. Segons la seva opinió, no cal un rol especialitzat que s'encarregui d'extreure els consumer insights de la investigació.

**Quadre 5:  
Resum d'arguments a favor i en contra de l'existència del planner en les agències de publicitat.**

	A FAVOR	EN CONTRA
CONSUMER INSIGHTS	Els planners són els únics capaços de detectar i introduir consumer insights en el procés creatiu. Baskin (2001)	Qualsevol pot detectar i introduir consumer insights en el procés creatiu. Hackley (2003a)
CREATIVITAT	Els planners enalteixen la creativitat publicitària. Villegas (2006)	Les grans idees sorgeixen del departament creatiu, sense necessitat d'ajuda dels planners. West i Ford (2001)
INVESTIGACIÓ	La investigació ajuda a detectar consumer insight rellevants per al procés creatiu i a fer un tipus de publicitat més efectiva. Sev d'Souza (1986)	La investigació realitzada pels planners coarta la creativitat: elimina qualsevol proposta no convencional. Chong (2006)

Font: Elaboració pròpia a partir de Baskin (2001), Villegas (2006), D'Souza (1986), Hackley (2003a) West i Ford (2001) i Chong (2006).



## 5.2. LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA A L'AGÈNCIA COM OVERPROMISE I EINA DE NOU NEGOCI

Malgrat els arguments en contra de l'existència del planner en les agències de publicitat, la realitat és que, avui dia, com hem pogut veure en el capítol 3 d'aquest treball, l'expansió geogràfica de la planificació estratègica és un fet. A l'actualitat, un número important d'agències de tot el món compta amb un departament de planificació estratègica en les seves estructures. I és que, segons defensa Steel (1999), no cal negar que, en abstracte, la planificació estratègica és un concepte molt atractiu i prometedor per gairebé tots els clients i agències.

Els clients la veuen com una eina que ajuda a millorar l'eficàcia de la seva publicitat i les agències, en conseqüència, l'utilitzen com a instrument per captar a nous clients i retenir als ja existents. Com a resultat d'aquesta situació, a l'actualitat, la indústria publicitària desaprofita el potencial de la disciplina i l'utilitza prometent uns resultats que van molt més enllà del que en realitat pot oferir (Steel, 2000: 49). Dit d'una altra manera, les agències de publicitat utilitzen la planificació estratègica com *business tool* i *overpromise*.

## 5.3. COM MESURAR EL VALOR APORTAT PER LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

Com a contrast a les opinions i dubtes subjectius sorgits al voltant de la planificació estratègica, i amb la finalitat d'aportar dades objectives que ens ajudin a percebre la seva contribució al procés publicitari, **en aquest últim apartat del capítol 5** aprofundim en les mesures que, segons la perspectiva de diferents autors, poden utilitzar-se per medir el seu valor.

A través dels articles escrits per l'APG del Regne Unit (1987, <http://www.apg.org.uk>) i per Haley i Morrison (2003), hem descobert que existeixen

tres possibles formes de determinar el valor de la disciplina: les mesures tradicionals per avaluar l'eficàcia de les campanyes, els premis a l'eficàcia i el feedback rebut per part tant dels departaments creatius i de comptes de les agències de publicitat com dels clients.

L'anàlisi detallat de cadascuna d'aquestes mesures ens ha permès comprovar que, si bé poden utilitzar-se com a eines d'avaluació que ens poden ajudar a aproximar-nos al valor aportat per la disciplina, en cap cas arriben a reflectir-ho en tota la seva complexitat.

En el cas de les mesures tradicionals d'avaluació de l'eficàcia de les campanyes cal dir que, encara que és cert que un dels objectius principals de la planificació estratègica és aconseguir un tipus de publicitat prou rellevant per al consumidor que permeti garantir la seva efectivitat final, també existeixen molts altres factors que contribueixen a l'efectivitat de les campanyes (per exemple, la creativitat, el producte i la marca anunciats, la situació del mercat, la competència...).

Passa el mateix quan ens referim als premis a l'eficàcia. Les campanyes que reben un guardó en els Effie Awards, en els IPA Effectiveness Awards o en els premis concedits per l'APG no només veuen reconeguda la tasca de la planificació estratègica, sinó la de tota la campanya en el seu conjunt (creativitat, estratègia de mitjans, estratègia de màrqueting...). A més, pot donar-se la situació que la campanya premiada no hagi comptat amb la col·laboració del departament de planificació estratègica.

Finalment, en el cas del feedback o l'avaluació que reben per part dels departaments creatius i de comptes i dels clients respecte a les funcions que desenvolupen a l'agència, encara que sigui la mesura que, segons els propis planners, hauria d'utilitzar-se més per avaluar el seu treball, no deixa de ser un criteri subjectiu i intangible, difícil de quantificar i controlar.



L'últim apartat del capítol 5 confirma, un cop més, que també els intents objectius fallen a l'hora de reflectir el concepte de planificació estratègica en la seva totalitat.

## CONCLUSIONS

Després d'haver abordat el contingut dels cinc capítols que componen aquest treball, resulta necessari fer una repassada de les conclusions que hem extret. Aquestes es poden resumir en els següents punts:

1. L'essència de la planificació estratègica, ja des dels seus inicis, es caracteritza per la seva capacitat d'adaptació a diferents factors. Així ho demostra el fet que l'evolució del concepte s'hagi anat acomodant a les necessitats del mercat publicitari i al funcionament intern de les agències de publicitat en les quals se n'ha anat implantant.
2. Aquesta capacitat d'adaptació innata de la disciplina és la que ha provocat, precisament, que no existeixi una definició única de planificació estratègica. El concepte s'ha anat adaptant a les diferents realitats geogràfiques i situacions de mercat en els quals s'ha establert fins a tal punt que ha patit un procés d'atomització i desvirtualització en el qual moltes de les seves funcions s'han vist diluïdes.
3. Com a conseqüència d'aquesta falta de claredat en la seva definició i funcions, la planificació estratègica, lluny de ser una disciplina consolidada en les agències de publicitat, continua creant opinions enfrontades i dubtes sobre la seva veritable aportació al procés publicitari.
4. El fet que, a l'actualitat, a moltes agències, la planificació estratègica s'utilitzi com a simple eina per a la captació de nous clients i el manteniment dels ja existents, no ha ajudat en absolut a aclarir aquests dubtes.



5. Finalment, l'anàlisi de les mesures objectives proposades per diferents autors per determinar el valor aportat per la planificació estratègica ens ha permès comprovar que aquestes no arriben a reflectir el concepte de la disciplina en la seva totalitat.

Si observem detingudament aquestes conclusions, detectem un element comú a totes elles que és exactament la **conclusió final** de tot aquest treball: **la planificació estratègica és l'àrea més intangible i desconeguda de la publicitat**. Ningú es planteja quina és la utilitat o el valor aportat per la creativitat publicitària o l'àrea de comptes. No obstant això, quan ens referim a la planificació estratègica, aquesta intangibilitat es fa patent en la seva definició, en la seva evolució històrica, en la manera que es practica en les agències i en la dificultat de mesurar el valor que aporta al desenvolupament publicitari.

Aquestes característiques són la clau de la misèria i l'esplendor de la planificació estratègica. Esplendor, per la seva ràpida difusió i generalització en la indústria publicitària, i misèria, per la falta de consolidació amb la qual s'exerceix i interpreta actualment. Estem convençuts que tota anàlisi seriosa que es faci sobre la disciplina ha de tenir en compte la seva intangibilitat. Aquesta és la conclusió del nostre treball i la contribució que pretenem aportar al debat acadèmic i professional sobre la qüestió.

Aquesta conclusió serà, a més, el punt de partida sobre el qual desenvoluparem les línies d'investigació que conformaran el nostre futur projecte de tesi.

## **FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ**

Durant el procés d'elaboració d'aquest treball, un dels aspectes que hem considerat més interessant és l'estat de la planificació estratègica a Espanya.

Com hem pogut comprovar, a l'actualitat (quinze anys després de la seva aparició), la planificació estratègica es troba al nostre país en una fase primària: el pla-



nificador estratègic en les agències de publicitat encara no es considera un càrrec comú, com el Regne Unit o EUA

L'anàlisi de les funcions desenvolupades pels departaments de planificació estratègica de les agències de publicitat del top ten ens ha demostrat que existeix una falta de consens respecte a les tasques que han de desenvolupar els planificadors estratègics.

D'altra banda, un altre dels aspectes que ens ha cridat l'atenció és que, des del punt de vista de les pròpies agències de publicitat i, sobretot, dels anunciants, existeix un cert desconeixement —i sensació d'intangibilitat— respecte al treball que desenvolupen els planificadors estratègics.

A aquest fet cal sumar-li un altre: la bibliografia i els articles d'investigació escrits sobre la disciplina a Espanya són bastant escassos. Gairebé totes les fonts d'informació sobre el tema tenen origen al Regne Unit i EUA

Per totes aquestes raons —i amb la finalitat de fer una aportació des de l'àmbit acadèmic que ajudi a l'evolució de la planificació estratègica al nostre país i a conèixer més a fons les raons per les quals, a l'actualitat, tant dins de les agències de publicitat com entre els anunciants, continua havent una falta de coneixement sobre a la disciplina i les funcions desenvolupades pel planner—, de cara a la tesi doctoral ens plantejem fer una investigació qualitativa a través d'entrevistes en profunditat a planners, directors creatius, directors de comptes i anunciants que desenvolupin la seva activitat professional a Espanya.

L'ús d'aquesta metodologia qualitativa ens permetrà, d'una banda, analitzar en profunditat la realitat dinàmica i en constant evolució que caracteritza a la planificació estratègica i, per un altre, buscar possibles raons per explicar la situació actual de la disciplina al nostre país.

## BIBLIOGRAFÍA

BARRY, T.I., PETERSON, R.L. i TODD, W.B. (1987): «The Role of Account Planning in the Future of Advertising Agency Research», a *Journal of Advertising Research* (núm. 27).

BASKIN, M. i PICKTON, D. (2003): «Account Planning: from Genesis to Revolution», en *Marketing Intelligence & Planning* (núm. 21).

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

BOTEY, J., CURTO, V. i MORALES, D. (2006): «El nuevo paradigma empresarial de la publicidad: una amenaza para la creatividad?», a la *Revista Trípodós: III Simposi de Professors Universitaris de Creativitat Publicitària* (número extra).

CHONG, M. (2006): «How Do Advertising Creative Directors Perceive Research?», a l'*International Journal of Advertising* (núm. 25).

CROSIER, K., GRANT, I. i GILMORE, C. (2003): «Account Planning: Whose Role is It Anyway?», a *Marketing Intelligence & Planning* (núm. 21).

D'SOUZA, S. (1986): *Qué es la planificación estratégica?*, en el Web de l'Account Planning Group Espanya: <http://www.apgspain.es>.

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

GOMES DO AMARAL, R. (2004): «O Papel do Planejamento de Comunicação e o Context Brasileiro», article presentat en el *Congrés Internacional de Comunicação e Marketing* (São Paulo, Brasil).

GRUPO CONSULTORES (2004 i 2006): *Estudio de imagen de las agencias de publicidad*, a <http://www.grupoconsultores.com>.

HACKLEY, C. (2003a): «Account Planning: Current Agency Perspective on an Advertising Enigma», a *Journal of Advertising Research* (núm. 43).



HACKLEY, C. (2003b): «From Consumer Insight to Advertising Strategy: the Account Planner's Integrative Role in Creative Advertising Development», a *Marketing Intelligence & Planning* (núm. 21).

HALEY, I. i MORRISON, M.A. (2003): «Account Planners' View on How their Work Is and Should Be Evaluated», en *Journal of Advertising* (núm. 32).

INFOADEX (1991, 1992 i 2006): *Estudio de la inversión publicitaria e España*, a <http://www.infoadex.es>.

KING, S. (1989): «The Anatomy of Account Planning», en *Admap* (June, 1989); cites a partir de la traducció a l'espanyol, publicada a <http://www.apgspain.es>.

O'MALLEY, D. (1999): «Account Planning: an American Perspective», a PHILIP JONES, J. (ed.): *The Advertising Business*; Thousand Oaks (Califòrnia, EUA), Sage Publications.

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

PICKTON, D. i BRODERICK, A. (2001): *Integrated Marketing Communication*; Essex, Financial Times Prentice Hall.

POLLITT, S. (1979): «How I Started Account Planning», a *Campaign* (núm. 20); cites a partir de la traducció a l'espanyol, publicada a <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 (Califòrnia, EUA), Sage Publications.

STEEL, J. (1999): «Test Ahead for Account Planning», en *Advertising Age* (núm. 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», a *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», a COOPER, A. (coord.): *Planning: cómo hacer planteamiento estratégico de las comunicaciones*; Buenos Aires, Tomson.

WEST, D. i FORD, D. (2001): «Advertising Agency Philosophies and Employee Risk-Taking», a *Journal of Advertising Research* (núm. 15).

ZAMBARDINO, A. i GOODFELLOW, J. (2003): «Account Planning in the New Marketing and Communication Environment (Has the Stephen King Challenge Been Met?)», a *Marketing Intelligence & Planning* (núm. 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>



# ANNEX MAPA CONCEPTUAL: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LAS AGÊNCIAS DE PUBLICITAT

