



TESIS DOCTORAL

# LA FIGURA DEL ACCOUNT PLANNER EN LA ACTUALIDAD

SU POTENCIAL PARA DINAMIZAR  
LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN DEL FUTURO.

Santiago Jordán Ávila

**UVIC**  
UNIVERSITAT  
DE VIC



**“EL ACCOUNT PLANNER ES EL INSPIRADOR DE  
LA AGENCIA, EL ESPÍRITU SANTO”.**

**DANILO CASCINO**



TESIS DOCTORAL

# LA FIGURA DEL ACCOUNT PLANNER EN LA ACTUALIDAD

SU POTENCIAL PARA DINAMIZAR  
LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN DEL FUTURO.

Santiago Jordán Ávila

Directores:  
Guillem Marca Francès  
Joan Frigola Reig

Facultad de Empresa y Comunicación, 2016



Constatamos que este trabajo, titulado “La figura del *Account Planner* en la actualidad y su potencial para dinamizar la agencia de comunicación del futuro”, que presenta Santiago Jordán Ávila para la obtención del título de Doctor, se ha realizado bajo nuestra dirección en el Departamento de Comunicación, de la Facultad de Empresa y Comunicación de la Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya.

Vic, octubre de 2016

Los directores,

Guillem Marca Francès

Joan Frigola Reig





# AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer de forma muy efusiva el apoyo recibido de:

Jordi Alavedra directivo de Ogilvy con el que durante largos años trabajamos codo con codo en el lanzamiento de Hellmans, Knorr, Lladró, Codorniu, o la Barcelona pre olímpica, entre otras muchas marcas. Con una larga experiencia en agencias y anunciantes, así como en la planificación estratégica tanto en primera persona como supervisando el trabajo de los *planners* en España y dentro de la red mundial de Ogilvy, Jordi es un gran experto en comunicación estratégica.

Y su visión sobre el futuro de la comunicación y de las agencias en los próximos años ha sido de gran valor. Sus comentarios y apreciaciones han sido de mucha utilidad para la elaboración de la tesis y tienen gran significado como miembro del comité de WWP.

Francesc Monserdá de OMD que, con fina ironía, agudo olfato y mucho sentido del humor me ha dado una visión relevante para entender muchos de los movimientos que se producen en el área estratégica de las agencias y su interrelación con los clientes.

Su pertenencia al grupo OMMICOM le convierte en un actor con voz sobre el futuro diseño y evolución de las agencias de publicidad.

Y que como experto en la planificación estratégica de medios tiene un conocimiento de las nuevas tecnologías tanto a nivel On como Off basado en su experiencia y en los estudios propios que realiza su grupo de comunicación.

Gracias a él he podido conocer a Danilo Cascino, Strategy and Innovation Director del mismo grupo empresarial y anterior *Account Planner* en Grey Advertising.

José Miguel Alonso considerado uno de los introductores de la planificación estratégica en España y de la figura del *Account Planner* dentro de la agencia, actualmente es CEO en Planners/ Adde Value desde

donde ha desarrollado metodologías de planificación estratégica propias, anteriormente responsable de planificación estratégica en Sachi&Sachi y Publicis. 10

Daniel Batlle, con más de 35 años de experiencia, es especialista en marketing desde su ya dilatada carrera en Henkel y Nabisco Iberia y posteriormente como consultor internacional. Gran conocedor del mercado de anunciantes, agencias y centrales de medios a nivel nacional e internacional.

Sergio Prieto de Be Brand empresa de planificación estratégica asentada en Catalunya y anteriormente responsable de cuentas en Grupo Barro y Alta Definición.

Carlos Bosch actualmente forma parte del equipo directivo de Danone España teniendo responsabilidades en marcas como Danet, Bio, Natillas, Yogures, Griego, Actimel...

A todos aquellos profesionales que han colaborado de forma anónima y desinteresada en el desarrollo de las encuestas dando su valiosa opinión.

A mis directores de tesis Guillem Marca y Joan Frigola por su infinita paciencia conmigo en múltiples reuniones de trabajo, en horarios extraordinariamente matinales o nocturnos y a sus compañeras de vida por las horas robadas a sus parejas e hijos.

Y por motivarme a su realización ya que sin su apoyo y profesionalidad ello no habría sido posible.

A Jessica Meléndez por sus constantes ánimos y soporte, así como por sus contribuciones en el desarrollo de la misma a lo largo de los dos últimos años.

A mi mujer Ana y a mis hijos Arantxa, Aní, Alex y mi perrita Gertrudis por aguantar un padre nervioso y estresado, pero también por estimularme a su realización.

A todos y también a la UVIC por el apoyo recibido sin el cual esta tesis tampoco habría podido ver la luz.





# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	9
<b>RESUMEN</b>	19
<b>ABSTRACT</b>	21
<b>RESUM</b>	23
<b>UNO. RELEVANCIA, PROPÓSITO E INTERÉS DEL TEMA ELEGIDO</b>	25
1.1 Relevancia del tema elegido	25
1.2 Propósito del tema elegido	27
1.3 Justificación y aplicabilidad de la investigación desarrollada	28
<b>DOS. MARCO TEÓRICO</b>	31
2.1 La planificación estratégica y el pensamiento estratégico	31
2.1.1 El consumidor es el centro de atención y el punto de partida	31
2.1.2 Breve reseña sobre la evolución histórica de la planificación estratégica	33

2.1.3	Definición de la planificación estratégica	35
2.1.4	Conceptos claves de la planificación estratégica	38
2.1.5.	La dimensión de la planificación estratégica	39
2.1.6	Comunicación estratégica	41
2.1.6.1	La estrategia publicitaria como parte intrínseca de la planificación estratégica	43
2.1.6.2	La estrategia de marca desde la planificación de marca como parte de la comunicación estratégica	44
2.1.6.3	Tendencias en la planificación estratégica	46
2.2	La figura central de la planificación estratégica: El planificador estratégico o <i>Account Planner</i>	50
2.2.1	Surgimiento del <i>Account Planner</i>	51
2.2.2.	Definición del <i>Account Planner</i>	52
2.2.3	Perfil <i>Account Planner</i>	56
2.2.4	Funciones y habilidades del <i>Account Planner</i>	60
2.2.5	El <i>Planner</i> en la agencia	66
2.2.5.1	El departamento de planificación estratégica	66
2.3	El panorama venidero de la planificación estratégica	72
2.3.1	La agencia del futuro	72
2.3.1.1	Factores que influyen en la nueva agencia	72
2.3.1.2	El mercado, estructura y servicios de la agencia	74
2.3.2	El consumidor del futuro	84
2.3.3	El <i>Planner</i> del futuro: Nuevos <i>Planners</i> para nuevos retos	85
	<b>TRES. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	91
3.1	Hipótesis de la investigación	91
3.2	Objetivos de la investigación	92

<b>CUATRO. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	95
4.1 La entrevista en profundidad	96
4.1.1 Muestreo	96
4.1.2 Preparación de la entrevista como instrumento de medida	97
4.1.3 Prueba inicial de la entrevista, revisión y entrevista definitiva	99
4.1.4 Registro y grabación	99
4.1.5 Análisis de los datos	99
4.2 La encuesta	100
4.2.1 Tamaño de la muestra y preparación del método de muestreo	100
4.2.2 Preparación del instrumento de medida cuantitativo	101
4.2.3 Pruebas de la encuesta, adaptación y evaluación del cuestionario. Cuestionario definitivo	108
4.2.4 Administración del cuestionario	109
<b>CINCO. RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO</b>	113
5.1 Estrategias para el análisis	113
5.2 Resultados	114
<b>SEIS. RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO</b>	133
6.1 Identificar la prevalencia del <i>Account Planner</i> en las agencias españolas	136
6.2 Identificar ante quién rinde cuentas el <i>Account Planner</i> y quién se las rinde a él	137
6.3 Identificar quién suplanta la figura del <i>Account Planner</i>	143
6.4 Identificar las funciones del <i>Account Planner</i> en la actualidad	144
6.5 Nivel de involucración del <i>Account Planner</i> en las tareas de la agencia	147
6.6 Establecer el perfil del <i>Account Planner</i> en la práctica	163
6.7 Identificar los roles del <i>Account Planner</i> en la agencia de publicidad	179

6.8	Identificar si se perciben cambios en las funciones del <i>Account Planner</i>	185
6.9	Establecer cuáles son los motivos del cambio de funciones del <i>Account Planner</i>	186
6.10	Identificar si se perciben cambios en el perfil del <i>Account Planner</i>	191
6.11	Identificar la evolución del perfil del <i>Account Planner</i>	193
6.12	Establecer cual es la intensidad de la relación del <i>Account Planner</i> con los distintos departamentos de la agencia	204
6.13	Establecer cuál es la relación del <i>Account Planner</i> con los distintos departamentos de la agencia en base a elementos concretos	212
6.13.1	Relación con el departamento creativo	212
6.13.2	Relación con el departamento de medios	216
6.13.3	Relación con el departamento de cuentas	220
6.14	Establecer cuál es la evolución de los servicios y perfil de la agencia para configurar la agencia del futuro	224
6.15	Establecer cuál es el papel de la figura del <i>Account Planner</i> en el perfil de la agencia para configurar la agencia del futuro	237
<b>SIETE. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>		255
7.1	La importancia del <i>Account Planner</i> en las agencias de comunicación españolas y multinacionales	255
7.2	Las funciones, el perfil y los roles actuales del <i>Account Planner</i>	257
7.3	Los cambios en las funciones, el perfil y los roles del <i>Account Planner</i>	258
7.4	Los factores que han potenciado cambios en el perfil, las funciones y los roles del <i>Account Planner</i>	259
7.5	La relación que se establece entre el <i>Account Planner</i> y los distintos departamentos de la agencia	260
7.6	Identificar las nuevas necesidades de los clientes que puede cubrir la agencia de comunicación del futuro	262
7.7	El rol del <i>Account Planner</i> en la agencia del futuro	264



<b>OCHO. CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO E INVESTIGACIONES FUTURAS</b>	267
8.1 Conclusiones	267
8.2 Respuesta a las hipótesis del estudio	269
8.3 Limitaciones del estudio	270
8.4 Líneas de investigación futura	270
<b>NUEVE. BIBLIOGRAFÍA</b>	273
<b>ANEXO UNO. CURRÍCULUM DE LOS ENTREVISTADOS</b>	283
<b>ANEXO DOS. CURRÍCULUM DEL ENTREVISTADO PARA LA PRUEBA PILOTO</b>	289
<b>ANEXO TRES. CURRÍCULUM DE LOS EXPERTOS PARA EL PRE-TEST DEL CUESTIONARIO CUANTITATIVO</b>	291
<b>ANEXO CUATRO. CUESTIONARIO</b>	295
<b>ANEXO CINCO. ENTREVISTA PREVIA</b>	307
<b>ANEXO SEIS. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD</b>	321



# RESUMEN

Esta tesis doctoral tiene como objeto de estudio la figura del planificador estratégico (*Account Planner*) y su función dentro de la agencia de publicidad. A partir del estudio de esta figura y de su papel dentro de la empresa, se pretende definir sus funciones y aportaciones para dinamizar la agencia de comunicación del futuro.

Esta figura aparece en los años 90 en Reino Unido (UK) y en los Estados Unidos (EUA) en agencias tan relevantes como Ogilvy&Mather y J. Walter Thompson (JWT) con la finalidad de crear metodologías específicas para la creación y desarrollo de marcas con propuestas de venta concretas que superaban el esquema tradicional del *copy strategy*. En España, concretamente en Cataluña, la agencia RCP y su derivada Casadevall&Pedreño introducen la figura del *planner* con gran éxito. Posteriormente, muchas empresas crean esta figura y la integran en su organigrama.

La incorporación de esta figura representa un cambio en la estructura de la agencia y del contacto con el anunciante, y afecta a diferentes departamentos y roles dentro de la empresa: director de cuentas, que hasta el momento era el responsable del área de contacto y de estrategia; el departamento creativo, que empieza a trabajar con el “cómo” más que en el “cuál”, problemática hasta ese momento existente y que generaba una fuerte disputa interna; el director de *marketing* y el producto a desarrollar. Al mismo tiempo se incorporan metodologías de trabajo nuevas dentro de agencias, como Cercles d’Or de Simon Sinek o la creación de Oceans Blaus procedents o no d’Oceans Vermells de Renée Mauberge y W. Cham Kim, que traen una nueva forma de entender la comunicación y la estrategia empresarial iniciando nuevos sistemas de trabajo.

El objetivo principal de la presente investigación es estudiar la figura del *Account Planner* dentro de la agencia de comunicación actual y establecer su potencial para pivotar la agencia de comunicación del futuro. Para hacerlo, se ha analizado la bibliografía especializada, se han realizado entrevistas en profundidad a expertos. Finalmente, se han recogido datos mediante una encuesta *online* con tal de recoger información relevante y llegar a los objetivos marcados en esta investigación.



# ABSTRACT

This doctoral thesis aims to study the figure of the strategic planner and its role within the advertising agency. As from the study of this figure and its role within the company, we can define its role and its contributions to energize the future communication agency.

This role appears in United Kingdom (90s) and United States in relevant agencies as Ogilvy&Mather and J.Walter Thompson (JWT) in order to create specific methodologies for the creation and development of brands with specific sales proposals that exceeded the traditional copy strategy scheme. In Spain, particularly in Catalonia, agencies such as RCP and Casadevall&Pedreño introduced the figure of the planner with great success. Subsequently, many companies integrated this figure into its organization.

The incorporation of this figure represents a significant change in the structure of the agency and client relationship. This change affects various departments and roles within the company, such as: Account Manager, who was responsible for the client relation and strategy; Creative Department begins work on the “how” rather than the “what”; Marketing Director and product development. At the same time, different methodologies are incorporated into agencies, like Gold Circles (Simon Sinel), or Blue Ocean-Red Ocean (Renée Mauberge i W. Cham Kim) that bring a new way of understanding communication and business strategy.

The main objective of this research is to study the role of the Account Planner in the current communication agency and establish its potential to lead the communication agency of the future. To do this, we have analyzed specialized academic literature, we developed in-depth interviews with experts and finally have collected data through an online survey to gather relevant information and reach the main and specific goals of this research.



# RESUM

Aquesta tesi doctoral té com a objecte d'estudi la figura del planificador estratègic (*Account Planner*) i la seva funció dins l'agència de publicitat. A partir de l'estudi d'aquesta figura i del seu paper dins l'empresa es pretén definir les seves funcions i aportacions per a dinamitzar l'agència de comunicació del futur.

Aquesta figura apareix als anys 90 al Regne Unit (UK) i als Estats Units (EUA) en agències tan rellevants com Ogilvy&Mather i J. Walter Thompson (JWT) amb la finalitat de crear metodologies específiques per a la creació i desenvolupament de marques amb propostes de venda concretes que superaven l'esquema tradicional del copy strategy. A Espanya, concretament a Catalunya, l'agència RCP i la seva derivada Casadevall&Pedreño introdueixen la figura del *planner* amb gran èxit. Posteriorment, moltes empreses creen aquesta figura i la integren en el seu organigrama.

La incorporació d'aquesta figura representa un canvi en l'estructura de l'agència i del contacte amb l'anunciant, i afecta a diversos departaments i rols dins l'empresa: director de comptes, que fins al moment era responsable de l'àrea de contacte i d'estratègia; el departament creatiu, que comença a treballar en el "com" més que en el "quin", problemàtica fins a aquell moment existent i que generava una forta disputa interna; el director de màrqueting i el producte a desenvolupar. Al mateix temps s'incorporen metodologies de treball noves dins d'agències, com els Cercles d'Or de Simon Sinek o la creació d'Oceans Blaus procedents o no d'Oceans Vermells de Renée Mauberge i W. Cham Kim, que porten a una nova forma d'entendre la comunicació i l'estratègia empresarial iniciant nous sistemes de treball.

L'objectiu principal de la present recerca és estudiar la figura de l'*Account Planner* dins l'agència de comunicació actual i establir el seu potencial per a pivotar l'agència de comunicació del futur. Per fer-ho, s'ha analitzat la bibliografia especialitzada, s'han realitzat entrevistes en profunditat a experts. Finalment, s'han recollit dades mitjançant una enquesta *online* per tal de recollir informació rellevant i arribar als objectius marcats en aquesta investigació.





UNO

# RELEVANCIA, PROPÓSITO E INTERÉS DEL TEMA ELEGIDO

## 1.1 RELEVANCIA DEL TEMA ELEGIDO

En los años 60 se introduce en el mundo del *marketing* y la comunicación publicitaria la figura del planificador estratégico de la comunicación: *account planner*. Ello es consecuencia de la necesidad que plantean y demandan los anunciantes, los cuales precisan de una mayor eficacia en sus mensajes publicitarios, tanto en términos de retorno de la inversión como en la construcción de percepciones sólidas y estables para sus marcas (Godin 2005).

Se trata de conocer al consumidor en profundidad (Staveley, 1999), no sólo desde una posición de perfiles sociodemográficos, aspecto desde el que ya se estaba realizando, sino más bien desde una óptica de qué piensa, cómo piensa, qué le motiva, cuáles son sus actitudes ante nuestra marca y sus competidores, cómo toma su decisión de compra, porqué o cómo establece sus jerarquías de valores en relación a la categoría de producto (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004).

Las agencias se enfrentan a la exigencia de mejorar sus propuestas estratégicas y la consecuencia natural de ello, es decir, la bondad y capacidad de conexión de los mensajes creativos que finalmente es lo que ven sus consumidores reales y potenciales. Nace el T-Plann como metodología de trabajo y en los 80 la planificación estratégica entra con gran fuerza en USA de la mano de JWT y Chiat/Day, (Baskin, 2008; Soler Pujals, 2008) y (Sánchez Blanco, 2009). En España la mayoría de los profesionales atribuyen su introducción a los grupos multinacionales y agencias locales como RCP, Pongiluppi & Guimaraez, Alta Definición o Casadevall & Pedreño.

La incorporación de dicha función y la figura que la ha de desarrollar e implementar supuso un cambio en las relaciones interdepartamentales de las agencias, -modifica el rol del director de cuentas, el cual asumía en exclusiva el trabajo de estrategia más la gestión diaria del cliente y la coordinación de todos los departamentos conjuntamente con el denominado de "Tráfico", -modifica las relaciones con el Departamento Creativo que hasta ese momento se establecían con Cuentas y los documentos que se elaboran:

briefing, contrabriefing, rapports, hojas de tiempos, órdenes de trabajo. También modifica la interlocución ante el cliente y la capacidad de respuesta de las agencias.

Uno de los hitos más significativos, como ya hemos indicado anteriormente, es la evolución del consumidor a nivel internacional, pero más concretamente en el estado español, la modificación de nuestros comportamientos y hábitos desde el inicio de la transición política hasta nuestros días, los cambios experimentados en nuestras relaciones con el entorno familiar y la estructura y relación interna de las mismas, la educación, los amigos, lo social, cultural, sexual, nuestros nuevos hábitos de consumo y compra, los nuevos canales de distribución y adquisición de bienes de consumo, la aparición de nuevos medios y soportes de comunicación, lo que ha supuesto una nueva manera de entender las relaciones entre las marcas y los consumidores (Bernstein, 2001). A todo ello ha tenido que hacer frente la agencia de publicidad y ha significado tener que modificar estructuras y organigramas que hoy ya son obsoletos.

Destaca como otro de los hitos más significativos, la irrupción de los nuevos medios y las nuevas tecnologías. Recordemos como hasta la incorporación de España a la democracia teníamos unas libertades informativas de mínimos o inexistentes, es decir, carecían los medios de comunicación de libertad de expresión. Con nuestra incorporación al sistema democrático pasamos de una única televisión (TVE) a un sistema de multicadenas en abierto, lo que conlleva una fragmentación de las audiencias que obliga a agencias de publicidad y centrales de medios a replantearse las estrategias para optimizar las inversiones en publicidad.

Así mismo, las nuevas tecnologías de la información y comunicación nos fuerzan a realizar planteamientos de comunicación no tanto basados en la presión publicitaria de OTS, GRP'S, que también, pero necesitando del *engagement* (Van Raai, 1998).

Nuestros consumidores ya no ven nuestros mensajes todos juntos alrededor de una mesa o en el sofá de casa, los tenemos repartidos por multitud de lugares: en el metro, en el bus, en su dormitorio, con un teléfono inteligente, con una *tablet*, en el salón de casa o subidos en un avión. No han muerto los llamados medios clásicos, han nacido de nuevos y el mundo *off* y *on* son convergentes, todo converge hacia el consumidor. Nunca se ha consumido tanta producción audiovisual de una forma tan diferente en términos de mass media.

Y ello ha llevado a directores de cuentas, *account planners*, directores creativos y de medios, en suma, a la agencia hacia un replanteamiento de su oferta: contenidos de marca, comunicación sensorial, narrativas de marca, comunicación 2.0 y hoy también 3.0. Nos hallamos ante la necesidad de configurar nuevos cargos con una formación diferente, lo que nos lleva a una nueva agencia como veremos a lo largo de la presente tesis doctoral.

La relevancia del tema escogido reside en el hecho de conocer que las bases en las que se han fundamentado las relaciones, responsabilidades y funciones entre la dirección de cuentas, la dirección creativa y la planificación estratégica han mutado y repercuten en los contenidos que generan las agencias. También en el hecho de que el panorama anteriormente descrito, plantea un nuevo modelo de agencia en la que los principales actores del proceso están en una etapa de transición hacia un nuevo formato de agencia, tanto en su funcionamiento interno como en el externo, es decir, anunciantes y consumidores.

## 1.2 PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La actividad publicitaria desarrolla su trabajo en su día a día mediante la utilización de las fuentes de documentación e información existentes, que combinadas con la interpretación de los resultados son los pilares que contribuyen a la toma de decisiones en cuanto a las propuestas tanto estratégicas como creativas y de medios a presentar y proponer al anunciante.

La creciente y constante aparición de nueva información y estudios sobre *targets* generalistas, pero también específicos, los cambios sociales producidos, las nuevas tecnologías de la información (Álvarez Ruiz, 2012, p. 205), los nuevos hábitos en el consumo de medios, en los de compra y distribución, la capacidad del consumidor para valorar su percepción sobre las marcas y discernir cuáles son de su interés y cuáles no, la aparición de la comunicación 2.0, así como las necesidades de los clientes de incrementar la eficacia de las inversiones publicitarias, el mandatorio de construir marcas con posicionamientos fuertes y sostenidos en el tiempo pero que actúen eficazmente en el corto, medio y largo plazo han provocados mutaciones tanto a nivel interno y externo, lo que nos obliga a un replanteamiento de la agencia en un futuro inmediato y de las funciones y perfiles de sus protagonistas.

Analizar cómo la figura del *account planner* ha respondido a la demanda de mayor eficacia estratégica en las agencias, como ha influido sobre el director de cuentas y sobre creación y medios, qué ha venido a aportar y si el trabajo del mismo es valorado positivamente por anunciantes y agencias es una parte fundamental de esta tesis.

Analizar también su grado de implementación en nuestro país, tanto en agencias locales como internacionales, su rol dentro de la organización (Baskin, Pickton, 2003; Baskin, 2007; Hackley, 2003; Weichselbaum, 2008; Kelley, Jugenheimer, 2006; Lannon, Baskin, 2007; Do Amaral, 2004), el perfil profesional y su evolución en el medio plazo, su posición dentro del organigrama y las principales funciones que desarrolla y a qué nivel se le sitúa dentro del organigrama.

Del mismo modo y mediante el marco teórico desarrollado, las entrevistas en profundidad y la encuesta realizada, se pretende ver cómo ha de ser la agencia del futuro, en qué aspectos la misma debe de incrementar y mejorar sus servicios, analizar si los cargos “tradicionales” tienen sentido hoy en día y en caso negativo, cuáles deben de ser los mismos y qué perfil formativo se va a necesitar en los próximos años. Cómo será el perfil de la agencia: ¿Vuelta a los servicios generales?, ¿organización por agencias especializadas dentro de grandes grupos de comunicación? ¿o independientes?, ¿*boutiques* creativas?, ¿agencias especializadas en segmentos?

Así pues, en las siguientes páginas se presenta una investigación que desea conocer en qué situación se encuentra la figura de la planificación estratégica de las agencias asentadas en España, cómo ha modificado el *account planner* las funciones y los roles del director de cuentas, cuál es su posición actual y cómo deben de evolucionar las agencias de publicidad para dar una respuesta satisfactoria a lo que esperan de ellas sus clientes.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN Y APLICABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN DESARROLLADA

La investigación desarrollada está diseñada para conocer de forma profunda la percepción que se tiene de la planificación estratégica, la evolución y consolidación del *account planner* desde su incorporación en el territorio español y si éste ha modificado o no las relaciones interdepartamentales de la agencia y de modo más específicos los del director de cuentas, (Sebastián Morillas, 2012 en Ayestarán Crespo et al., 2012), así como la percepción de qué cambios y modificaciones, finalmente, debe de realizar la agencia publicitaria para un futuro.

Los resultados obtenidos nos proporcionan una radiografía muy completa sobre los objetivos planteados y la interpretación de los mismos nos aportan información de gran valor sobre la dirección que deben de orientar sus servicios las agencias, cuál debe de ser el perfil y las funciones de los integrantes de la organización.

Con los resultados logrados se consolidan y afianzan una serie de argumentos que deben de permitir generar una mayor conciencia sobre la importancia de adecuar la oferta de las agencias a la realidad de la demanda de sus clientes y el mercado y la potenciación de la figura del *account planner*, sin que ello vaya en detrimento del Director de Cuentas. Adicionalmente aporta datos de interés para reflexionar si los actuales grados en comunicación publicitaria ofrecen la formación académica adecuada a la realidad del inmediato mercado laboral.

Se espera que de los resultados obtenidos y sus conclusiones ayuden a:

- Establecer líneas de actuación que mejoren el producto estratégico y creativo de las agencias.
- Aportar información clave sobre la actividad publicitaria y mejorar la eficacia de la misma.
- Incrementar la presencia de la planificación estratégica en las agencias de nuestro país.
- Mejorar la capacidad de respuesta a los clientes mediante las nuevas tecnologías.
- Mejorar las relaciones entre departamentos, consolidando jerárquicamente la figura del planificador estratégico.
- Conocer la dirección que han de tomar las agencias para un futuro inmediato en términos de servicios ante sus clientes.
- Conocer el perfil formativo de los futuros profesionales.
- Facilitar la transición desde la agencia actual a la deseada.





DOS

# MARCO TEÓRICO

## 2.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

### 2.1.1 EL CONSUMIDOR ES EL CENTRO DE ATENCIÓN Y EL PUNTO DE PARTIDA

Desde los años 90, la Comunicación Integrada de Marketing sostiene que una correcta y eficaz plataforma de comunicación es aquella que logra establecer un mensaje coherente y eficaz al combinar e integrar los diferentes elementos comunicativos y de *marketing*. Así, una marca debe desarrollar un plan holístico, un plan 360° que marcará la manera de comunicarse con los consumidores.

Y no sólo hablamos desde el ámbito de los medios masivos de comunicación, sino que será el consumidor quien nos defina, a través de su profundo conocimiento, de qué manera la marca necesitará construir una relación con él a largo plazo: a partir de sus necesidades, hábitos, formas de pensar, etc. Así, se intentará conseguir la lealtad de los consumidores (Godin, 2005) desarrollando planes de comunicación, cuya estrategia esté basada en el entendimiento de sus necesidades. Como primer paso, es necesario conocer cómo piensan, qué desean, qué necesitan y qué priorizan para conectar con ellos y diferenciarse de la competencia.

En este contexto, necesitamos entender de forma intrínseca a los consumidores para revelar qué tipo de relación tienen con la marca y, a partir de este punto, realizar una correcta segmentación que nos permita alcanzar eficazmente a nuestro público objetivo (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004).

La investigación siempre ha sido uno de los pilares del proceso de comunicación de las marcas, pero no es sino hasta finales de los años 60, en Reino Unido, que las agencias de publicidad se reorganizan inter-

namente desarrollando un área profesional que sea la voz del consumidor y de sus necesidades como parte esencial del proceso publicitario. El objetivo era claro: entender profundamente al consumidor para lograr una publicidad más eficaz (Sánchez Blanco, 2009).

A lo largo de este apartado abordaremos el concepto de la planificación estratégica a través de las aportaciones de los diferentes autores de referencia en la materia para definir claramente qué significa este concepto.

Steel define la planificación estratégica como “*la disciplina que introduce al consumidor dentro del proceso de desarrollo de la publicidad y, posteriormente, en la ejecución de la campaña*” (Steel, 2000, p. 45).

Casi de igual forma, West y Ford consideran que “*la planificación estratégica involucra la selección de insights obtenidos en la investigación integrándolos en el proceso creativo publicitario y en las estrategias de comunicación de marca*” (Jordana, 2012, p. 12 a partir de West & Ford, 2001).

Para (O’Malley, 1999), la planificación estratégica surgió de forma deliberada por las agencias para ayudar al área creativa a identificar los *insights* de los consumidores, respondiendo además a un lineamiento organizacional para crear equipos de trabajo que compartan valores respecto a lo que se define como publicidad eficaz.

Mientras que (Staveley, 1999) define que el énfasis de la planificación estratégica radica en la importancia de entender al *target* de consumidores para encontrar estrategias publicitarias que alcancen los objetivos de *marketing* del cliente, en términos de respuesta, actitud o comportamiento, bases que permitirán evaluar la publicidad desarrollada.

Los actuales profesionales dedicados a la planificación estratégica consideran al consumidor como la raíz de su trabajo, cuya visión se ha mantenido intacta desde los inicios de esta disciplina. En este sentido, Sara Sternberg<sup>1</sup> determina la planificación como “*la voz del consumidor en una agencia (...)*” siendo la responsabilidad de su figura, el *planner*, conocer qué es lo que piensa, cuáles son sus miedos y, al conocerlos, saber qué debes decirles para que consideren un cambio en su actitud o pensamiento”.

En ello coincide Matthew Heath<sup>2</sup> al describir la planificación estratégica como la tarea de “*entender a la gente, entender a la marca, entender el contexto de negocio en el que están interactuando, conectar todos estos elementos, para alcanzar una estrategia de comunicación para el cliente o anunciante*”.

Al analizar en conjunto todas estas definiciones, podemos afirmar que la planificación estratégica se define al:

- Poner el foco en el consumidor y en sus *insights* como parte imprescindible del proceso publicitario
- Tener mayor participación en la estrategia creativa, al brindar al equipo creativo una plataforma de comunicación de la cual partir, para construir el mensaje o concepto creativo
- Establecer un perfil profesional y una disciplina que sienta las bases en valores y prácticas sobre lo que significa perseguir una publicidad que sea eficaz a los objetivos indicados por el cliente.

1 Former planner at JWT. [www.apg.org.uk](http://www.apg.org.uk) Disponible en [www.apg.org.uk/#!/apg-whatisplaying/ciu8](http://www.apg.org.uk/#!/apg-whatisplaying/ciu8) Consultado el 24/03/2016

2 Chairman & Chief Strategy Officer at M&C Saatchi Group/LIDA, [www.apg.org.uk](http://www.apg.org.uk) Disponible en [www.apg.org.uk/#!/apg-whatisplaying/ciu8](http://www.apg.org.uk/#!/apg-whatisplaying/ciu8) Consultado el 24/03/2016



- 33 El punto en común de los autores y profesionales citados radica en la planificación estratégica como disciplina que engloba el conocimiento del consumidor con el objetivo de desarrollar una estrategia de comunicación basada en el entendimiento de sus necesidades. Pero, como analizaremos más adelante, estas necesidades están marcadas por el contexto cultural y social y por las formas de comunicación que el propio consumidor ha construido en torno a las marcas.

### 2.1.2 BREVE RESEÑA SOBRE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Rafael Alberto Pérez sitúa el origen de la planificación estratégica en el siglo V a. C. considerando esta disciplina no sólo un término, sino una forma de pensar (Pérez González, 1989). El autor destaca que *“la conducta estratégica es tan antigua como el hombre. El concepto de estrategia ha existido siempre (...) para significar la necesidad de seguir ciertas reglas en la dirección de los asuntos que permitan optimizar los recursos y las fuerzas a utilizar”* (Pérez González, 2001, p. 25) y resalta las aportaciones de autores como Levitt, Chandler y Ansoff en el desarrollo de este concepto.

Otros autores (Ayestarán Crespo, Rangel Pérez, & Sebastián Morillas, 2012; Perez Ruiz, 1997) destacan la obra de Sun Tzu, *“El Arte de la Guerra”* como básica para entender el proceso estratégico no como un planteamiento táctico o de fuerza, sino como el uso de la inteligencia para resolver un conflicto.

Según Soler, la aplicación de este término permite a las empresas planificar a largo plazo, dado que supone *“el establecimiento y definición de la misión como empresa, la definición de objetivos, la asignación de responsabilidades y recursos, la identificación de amenazas, oportunidades y fortalezas y el diseño de las líneas estratégicas de dirección apropiadas”* (Soler Pujals, 2008, p. 72).

De esta manera se ilustra cómo el concepto de la planificación es utilizado por la publicidad, pero no se origina en esta disciplina. La mayoría de autores coinciden al situar la década de los setenta y el Reino Unido como el inicio de la planificación estratégica entendida como disciplina. Sin embargo, este cambio radical en las agencias no es arbitrario y se produce como consecuencia de una serie de situaciones que también se dan en el entorno publicitario.

Según Sánchez Blanco (Sánchez Blanco, 2009) estas situaciones refieren, especialmente, a otro de los actores con los que la agencia trabaja: sus anunciantes. En este punto, las agencias publicitarias necesitaban afrontar las necesidades de sus anunciantes o clientes, quienes empezaban a especializarse mucho más en el área del *marketing* y, por ende, demandaban un alto nivel de exigencia en el desarrollo de las campañas, como en la evaluación de sus resultados (Sánchez Blanco, 2009; Zambardino & Goodfellow, 2006).

En este marco, en la década de los años 60, el término planificación estratégica en el ámbito publicitario fue acuñado por Tony Stead de la agencia J.W.Thompson (Soler Pujals, 2008), mientras que Stephen King de la agencia J.W.Thompson (EEUU) y Stanley Pollit de la agencia BMP (Londres) son considerados los fundadores de la figura que destaca en el ámbito de la planificación estratégica: el *account planner* (Baskin, 2008; Soler Pujals, 2008). Según Sánchez Blanco *“ambos compartían un interés común: lograr un profundo conocimiento del consumidor y volcarlo en la elaboración de anuncios para mejorar la eficacia de la publicidad”* (Sánchez Blanco, 2009, p. 199).

A partir de las necesidades que ambos detectaron elaboraron un procedimiento de trabajo para sus agencias, donde el pilar era la investigación del consumidor. Así nace el *Target Plan* o T-Plan de la mano de Stephen King (JWT) y la Pritchard Wood Partners de la mano de Stanley Polit.

Estos procesos sistematizaron el conocimiento sobre un consumidor cada vez más exigente, sobre la evolución del *marketing* y la atención sobre la demanda de los clientes (Sánchez Blanco, 2009).

	JWT	BMP
<b>Agencia</b>	Gran multinacional Desde finales siglo XIX EEUU Tradición de marketing y de planificación	Pequeña Nueva Londres Prestigio por su creatividad
<b>Enfoque</b>	Estratégico: primero desarrollaron el Target Plan Servir a los cliente con un proceso publicitario más riguroso Desarrollan el cambio a través de un proceso Desde el departamento de marketing	Creatividad publicitaria Abogado del consumidor Conciencia del director de cuentas Servir a los creativos con el conocimiento del consumidor Desarrollaron el cambio a través de una persona Desde el departamento de cuentas y de investigación
<b>Estructura agencia</b>	Unión del departamento de medios y de marketing para formar el de Planificación de cuentas El director de la cuenta es el coordinador y responsable Un planificador por cuatro cuentas	Reconversión de investigadores en nuevos planificadores para trabajar junto con el director de la cuenta Mismo estatus que el Departamento de Cuentas y de Creatividad Un planificador por cuenta
<b>Método de trabajo</b>	Grandes estrategias Muchos proceden de ámbitos económicos Basado en el planning cycle	Colaboración entre planificadores y creativos Investigación de ideas creativas en bruto Investigadores cualitativos

Tabla 2.1 Modelos de planificación (Sánchez Blanco, 2009, p.211-212)

A partir de la década de los ochenta, la planificación estratégica comienza a tomar auge en los Estados Unidos. Si entendemos esta disciplina como un entendimiento y conexión profunda con el consumidor y su contexto, es vital entender cómo las diferencias geográficas, culturales y del mercado publicitario influyeron en la génesis de esta disciplina en el ámbito americano.

De esta manera, la planificación estratégica desemboca en dos escuelas distintas a partir de la concepción sobre la publicidad entendida por ambas culturas: una escuela o corriente británica centrada en la creatividad y otra americana orientada hacia el *marketing* (Morrison and Haley, 2006; Stewart, 1986; O'Malley, 1999; Hackley, 2003; Sánchez, 1999).

Hacia finales de los ochenta, la disciplina vive una época de cierto escepticismo, fruto del recelo hacia el verdadero rol del *planner* y la planificación (Baskin & Pickton, 2003), aunque desde los años 90 y en las últimas dos décadas se ve la expansión de la figura del *planner* en la industria publicitaria, tal como se analizará más adelante.

### 35 2.1.3 DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Hablar de planificación estratégica nos lleva indiscutiblemente a pensar, primero, en el objetivo que deseamos alcanzar, ya que este elemento permitirá establecer el mejor camino para alcanzarlo. Si hablamos de una empresa, su objetivo empresarial será el que marque la ruta por donde transitar y las acciones a desarrollar.

En segundo lugar, hablar de planificación, nos lleva indudablemente a hablar de la figura que encabeza la gestión de planificación: el *account planner*. Como analizaremos a lo largo de este trabajo, esta figura nació ante la necesidad de las empresas de entender a su interlocutor natural: el consumidor. Un actor que inmerso en un contexto social cambiante por naturaleza ha sido influenciado por cambios sociales, políticos, culturales y económicos que transformaron su forma de relacionarse con los productos y las marcas.

Sin embargo, previo a analizar la figura del *account planner*, ¿Por qué es necesario hablar de la planificación estratégica y del pensamiento estratégico? Porque necesitamos entender el contexto y el punto de partida en el que esta figura desarrolla su labor. Es decir, es necesario entender la estrategia como la forma de resolver los conflictos o la forma de alcanzar un objetivo planteado.

En el campo de la comunicación se entiende la estrategia como “*un método o conjunto de métodos elegidos para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o naturaleza*” (Alberto Perez, 1989, p.26) . Esta definición considera los siguientes elementos implícitos en la estrategia como concepto (Kaufmann, 1979).

- Establecer un objetivo a alcanzar
- Establecer los recursos disponibles
- Optar por varias alternativas posibles, ya que la estrategia no implica un solo camino a seguir, aunque cada camino pueda tener un resultado diferente
- Valorar estratégicamente, es decir sin dejar de lado el objetivo a alcanzar, las posibilidades que cada una de estas alternativas presenta
- Elegir la alternativa más apropiada para nuestro objetivo
- Ejecutar el camino o ruta elegido

Morrisey define la estrategia como “*la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión*”, siendo desde este punto de vista, un proceso que tiene su punto de mira en el escenario a alcanzar a largo plazo en base al planteamiento de acciones o tácticas (Morrisey, 1997, p. 79).

Es por esta razón que “*las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada*” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, p. 150).

La acción propia de la planificación tiene su punto de partida en el pensamiento estratégico. Es decir, la planificación en sí misma podría conceptualizarse como la acción y puesta en práctica del pensamiento estratégico, es decir, el análisis reflexivo previo a la toma de la decisión estratégica valorando el peso de cada uno de los elementos antes mencionados.

En especial, la necesidad de analizar cuál es el verdadero y profundo problema que se necesita atacar a fin de plantear una solución adecuada: “*el pensamiento estratégico sirve para alcanzar el objetivo sabiendo diferenciar cuál es el verdadero problema y teniendo claro que no todas las soluciones son válidas para solucionarlo*” (Ayestarán Crespo et al., 2012, p. 64).

Teniendo en cuenta los conceptos y definiciones antes mencionadas se pueden establecer escuelas de pensamiento o enfoques sobre la planificación sin dejar de lado el pasado y los escenarios actuales y futuros de la organización.

Autor	Pensamiento y enfoques
<b>Peter Drwucker</b>	Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? Y ¿Qué debería ser? Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia, por eso, la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o en la intuición.
<b>Alfred Chandler J.R.</b>	Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de la empresa a largo plazo, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma en que las empresas seguían su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento. En 1990 estudió cómo operan las corporaciones en EE. UU., Gran Bretaña y Alemania, y demostró que, tanto la estrategia como la gestión, son influenciados por la cultura y otras características de naturaleza nacional. En 2001 agrega la influencia del conocimiento y de las capacidades previas como influyentes en el papel de la estrategia y la gestión al definir las actividades de la firma.
<b>Kenneth Andrews</b>	Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. “La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.
<b>Igor Ansoff</b>	Veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes: 1) Ámbito producto-mercado (los productos y mercados que la empresa trabaja). 2) Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado). 3) Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo). 4) Sinergia (una medida del efecto conjunto, esto es, el fenómeno $2 + 2 = 5$ ). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Tabla 2.2 Escuelas de Pensamiento de la Planificación Estratégica (Pineda Serna, 2009, p.8-10) (Sigue)

Autor	Pensamiento y enfoques
<b>Henry Mintzberg</b>	<p>Quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones a partir de variadas representaciones del término.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La estrategia como plan: es un curso de acción, que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción, y se desarrolla de manera consciente.</li> <li>2) La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.</li> <li>3) La estrategia como patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y, por lo tanto, la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea esta intencional o no.</li> <li>4) La estrategia como composición: la estrategia es una posición con respecto a un medioambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medioambiente.</li> <li>5) La estrategia como perspectiva: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia. Implica que no solo es una posición, sino que también es una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.</li> </ol>
<b>Fred David</b>	<p>Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.</p>
<b>Michael Porter</b>	<p>Determinó la funcionalidad de la estrategia competitiva a través de un modelo de diamante, y otro en el que establecía cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia. La estrategia es única y tiene posición válida considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. No se pueden abarcar simultáneamente todos los mercados y todos los posicionamientos, sino que la estrategia implica la elección de un camino y dejar de lado otras opciones. Para esto, es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que se llevan a cabo (a través de métodos como reingeniería, calidad total) y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador.</p>
<b>Kaplan y Norton</b>	<p>"El mapa estratégico hace explícitas las hipótesis estratégicas". "El mapa describe el proceso de transformación de bienes intangibles en tangibles: resultados financieros, frente al cliente y el mercado". "Un mapa estratégico es una arquitectura genérica que describe una estrategia".</p>
<b>W. Chan Kim y Renne Mauborgne</b>	<p>Estrategia del océano azul: el mapa estratégico es el esquema central de diagnóstico y acción de la estrategia del océano azul, la cual cumple 3 funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) muestra el perfil estratégico de la organización describiendo con claridad los factores que afectan la competencia entre sus actores y los elementos que algún día podrían ser clave para la creación de un nuevo espacio de mercado;</li> <li>2) describe el perfil de los actuales y potenciales competidores e identifica en que invierten estratégicamente;</li> <li>3) traza el perfil estratégico –o curva de valor- y muestra cómo invierte en los factores de competencia y cómo podría invertir en el futuro.</li> </ol>

Tabla 2.2 Escuelas de Pensamiento de la Planificación Estratégica (Pineda Serna, 2009, p.8-10)

Es importante resaltar la visión de futuro, los objetivos a alcanzar, el análisis de la situación, las razones que nos llevan a tomar el camino que consideramos más acorde al objetivo y las acciones que incluirán la ruta marcada como los elementos que conforman la visión estratégica. Y también destacar el pensamiento estratégico como parte inicial de un pensamiento de una dimensión más global que abarca la situación de la empresa y sus elementos más intrínsecos: misión, visión, meta, objetivo, estrategia y táctica. (Sebastián Morillas, 2012).

Misión (punto actual): propósito o razón de ser de la empresa u organización. A partir de la misión valorará su ventaja competitiva. En ella reflejará sus valores entendidos como sus convicciones y las ideas que son la base de sus normas y reglas de conducta. Así, se brinda un marco de referencia que orienta las acciones que cumplirán lo que la organización desea con las posibilidades de concreción (Finkowsky, 2001).

Visión (punto futuro): hacia dónde se dirige la empresa en un escenario a largo plazo, su estado futuro deseado, su aspiración máxima. A partir de la visión valorará su reto. Cuando esta visión se cumpla será parte de la misión.

Valores: son aquellas creencias sobre lo ideal y a alcanzar compartidas por quienes toman las decisiones y por quienes trabajan en la empresa. *“Los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos claves de la empresa (...) movilizan y amplifican las energías de una organización”* (Gimbert, 2003, p. 24).

Meta: la dirección cualitativa que se debe seguir para alcanzar la visión. *“Las metas son más amplias y abstractas y no pueden ser directamente evaluadas”* (Xifra, 2005, p. 176).

Objetivo: es el fin que queremos alcanzar en términos medibles que permitan controlar su consecución. *“Es un fin que se predetermina lograr mediante la ejecución de alguna acción o serie de acciones, tendientes a mantener o modificar positivamente una situación inicial dada”* (Bronenberg, 2012, p. 71).

Estrategia: es la ruta escogida tras el análisis de la situación, la cual permitirá alcanzar los objetivos establecidos en coherencia con la misión, visión y valores. *“es la manera que tiene la empresa de conseguir sus objetivos, a partir de misión conforme a sus valores”* (Gimbert, 2003, p. 30).

¿Por qué es importante analizar estos elementos intrínsecos de la organización en relación a la planificación estratégica? Porque, en definitiva, cualquier proceso de comunicación interno o externo estará basado en dichos elementos. Y el planner como figura central de la planificación estratégica (Baskin & Pickton, 2003; Baskin, 2008; D'Souza, 1987) no solo debe entender el contexto global en el que se mueve la marca, sino también debe considerar que el valor añadido de la comunicación estratégica está orientado a la acción transmitiendo valores y emociones hacia el consumidor, pero contruidos desde la marca.

- 39 En este sentido se puede apreciar que los autores emplean diversos términos para conceptualizar la planificación estratégica, aunque en todas se pueden percibir puntos en común:
- Se establece un marco de referencia para planear acciones concretas
  - Supone trabajar en un marco de tiempo amplio
  - Permite orientar los recursos de la organización hacia actividades concretas priorizando la eficiencia y operatividad
  - Es una actividad de alto nivel que debe surgir desde la alta dirección

A partir de este análisis se puede expresar que la planificación estratégica sirve a la empresa como el motor que le permite llevar adelante acciones, propuestas y tácticas que le brinden una ventaja competitiva en el entorno en el que está inmersa. La planificación establece los objetivos que necesita alcanzar estableciendo compromisos claros que le sirven de guía o mapa de ruta para su día a día. Por tanto, no es estática, sino cambiante a partir de los hechos pasados y futuros.

En este sentido, la estrategia empresarial propone describir y especificar las amplias elecciones que puede llevar a cabo la empresa que -en definitiva- dirigirán clara y rotundamente todas las decisiones que tome la empresa acerca de su actividad y estructura. Estas elecciones y acciones estarán basadas en un marco de actuación sobre el cual se asentarán todas las acciones que la empresa emprenderá durante el periodo de tiempo que determine el plan estratégico. (Menguzato, 1995).

A partir de este análisis se puede expresar que la planificación estratégica sirve a la empresa como el motor que le permite llevar adelante acciones, propuestas y tácticas que le brinden una ventaja competitiva en el entorno en el que está inmersa. La planificación establece los objetivos que necesita alcanzar estableciendo compromisos claros que le sirven de guía o mapa de ruta para su día a día.

### 2.1.5 LA DIMENSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Hasta ahora se ha revisado la definición de la planificación estratégica como concepto aportado desde la visión de diferentes autores. Si partimos de la base de que la planificación es sinónimo del camino o la ruta que la organización debe seguir (Lyons, 1987), puede considerarse que este proceso tenga múltiples dimensiones desde el cual puede ser enfocado. De esta manera, la estrategia puede agruparse en ocho dimensiones, según destaca Ana Sebastián Morillas citando a Rafael Alberto Pérez (2008) y Henry Mintzberg (1998):

**Anticipación:** es la posibilidad de interpretar la situación actual de la empresa para planificar los pasos futuros. Así, la estrategia está relacionada a la capacidad de gestionar su propio cambio a partir del estudio de su entorno que le permita minimizar los problemas y aprovechar las oportunidades.

**Decisión:** una medida tomada por la organización se considera estratégica cuando interviene otro actor cuya acción le permita alcanzar sus objetivos.

**Método:** es importante que la organización se pregunte a sí misma, ¿Cómo alcanzo los objetivos planteados? ¿Qué pasos debo dar para ello?

**Posición y ventaja:** cualquier decisión que se presume como estratégica llevará a la organización a ocupar una posición o escenario y una ventaja. Esta ventaja debe ser competitiva. Es decir, que la estrategia comporta elegir a conciencia una serie de actividades que nos llevarán a un escenario único en términos de valor. Por ello, el *planner* debe tener en cuenta que diferenciación y valor son dos atributos que la comunicación estratégica debe aportar.

**Marco de referencia:** en este ámbito, la estrategia es vista desde la perspectiva del comportamiento colectivo delimitando, así, el campo de actuación e indicando el camino a seguir dejando de lado otras opciones.

**Perspectiva y visión:** tener en cuenta la estrategia como una visión permite concebirla como el camino a tomar, siendo dinámica y participativa por todos los miembros de la organización desde un mismo punto de vista.

**Discurso y lógica de acción:** la estrategia debe plasmarse en lo que efectivamente se hace, ya que esto compromete la conducta y la forma de hacer las cosas en el momento actual y a futuro.

**Relación con el entorno:** aquí juegan un claro papel los *stakeholders* con los que la empresa interactúa, ya que, si la estrategia es una forma de ser y actuar, es el camino mediante el cual la organización construye una relación con sus grupos de interés.

La organización necesita saber desde qué lugar parte, dónde está, cómo está llevando a cabo su actuar en el contexto en el que está inmersa y hacia dónde va y, a partir de estas dimensiones, desarrollar un camino o mapa de ruta teniendo en cuenta los aspectos que implicarán que esa decisión sea realmente estratégica. De esta manera, el pensamiento estratégico establece la dirección que se quiere seguir para lograr los objetivos que necesita alcanzar la organización (o bien, determinar su situación actual) y a qué punto desea llegar (situación futura).

Y es por esta razón que la planificación requiere una evaluación y control constante entendido como *“algo más que el control tradicional de los planes establecidos; tiene carácter sistemático y organizado y está presente en todas las actividades de la empresa. Viene a ser una especie de auditoría permanente de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas”* (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 1998, p. 55).

De esta manera, el camino estratégico será producto de la toma de decisiones actuales pensando en cómo estas resoluciones afectarán el futuro de la organización, analizando las variables económicas, tecnológicas, políticas y sociales que actúan en el entorno aprovechando las oportunidades y ventajas que le den a la organización ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva y retomando las dimensiones antes analizadas, la planificación estratégica será exitosa cuando todos los departamentos y personas de la empresa comprendan profundamente los planes a llevar adelante. De esta manera estos planes son fruto de la participación activa de todas las partes que les permitirán ser parte del cambio y enfrentarse a las situaciones futuras. Este punto determina ampliamente el alcance a largo plazo de la planificación estratégica.



## 41 2.1.6 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

A partir del análisis de las teorías de la comunicación desarrolladas por autores como Laswell, Wiener, Shannon y Weaver, Bateson, Pierce, Verón, Voloshinov, Foucault y Bourdieu se puede afirmar la diferencia existente entre información y comunicación. Mientras que el primer concepto pone énfasis en el contenido y la transmisión de datos y conocimientos; el segundo pone de manifiesto el compartir el conocimiento como deber social y por el bien común, siendo una acción libre, simbólica y cargada de sentido: implica una acción. El lenguaje en sí mismo es acción.

Y es en este punto donde la planificación estratégica y el lenguaje se unen, porque:

“La comunicación es una fuerza vectorial. Ella crea realidad y sentido, contiene información a la que da forma inteligible, la conduce y la transfiere de una mente a otras mentes. (...) La comunicación es energía expresiva y realizadora del pensamiento. Es una fuerza influyente y transformadora mediante el Lenguaje y la Acción - el lenguaje mismo como acción y la acción como lenguaje. La comunicación humana participa del fenómeno “pequeñas causas, grandes efectos”. Ella es acción de débil energía, pero tiene una gran capacidad desencadenante de reacciones de fuerte energía y muy amplias consecuencias<sup>3</sup>. (Costa, 2016)

Es por esta razón que el lenguaje entendido como acción es fuente de poder, dado que “*la forma como actuamos en el lenguaje constituye un aspecto crucial para evaluar cuan poderosos somos en la vida*” (Echeverría, 2005, p. 402).

Este autor considera el poder en relación a las narrativas como competencias lingüísticas, definiendo estas competencias como “*tejidos lingüísticos interpretativos que, como tales, procuran generar sentido y establecen relaciones entre las entidades, las acciones y los eventos de nuestro mundo de experiencias*”. (Echeverría, 2005, p. 402).

Entender el lenguaje como acción y vehículo de cambios sociales permite entenderlo y definirlo como una vía de transmisión de valores ideológicos que transforman el contexto de la organización y a ella misma en base a la producción de significados (Verón, 2001).

Y es a partir de estas nociones que se puede considerar la marca como:

“un motor que concentra significados y permite al hombre existir como tal: su cultura, su experiencia, su historia, sus sueños, sus creencias, sus valores, sus sentimientos, etc. La marca llega hasta esa reserva protegida del hombre, selecciona algunos de sus elementos y los ensambla para obtener un significado, una construcción clara y organizada, estructurada y comprensible” (Semprini, 1995, p. 45)

Si analizamos la comunicación desde la acción, ¿cuáles serán las características de la planificación estratégica que harán de la comunicación de una organización una acción propiamente estratégica? Ana Sebastián Morillas (2012, a partir de Pérez, 2008) consideran estos factores como:

---

3 Joan Costa Institute. Manifiesto. Disponible en Costa, J. (2016) Manifiesto. Joan Costa Institute. Disponible en [www.joan-costainstitute.com/manifiesto.html](http://www.joan-costainstitute.com/manifiesto.html)

La intervención de varios actores en la acción comunicativa: organización y grupos de interés, ya sean externos o internos. A partir de estas relaciones se deben tomar decisiones en función de la participación de estos actores y de la incertidumbre del contexto que, no sólo influye en las personas, sino también en el resultado de la elección estratégica final.

- La consecución de objetivos con una intencionalidad comunicativa
- La elección de la alternativa más adecuada a partir de la meta y objetivos a alcanzar, teniendo en cuenta especialmente a quién se debe comunicar, qué se desea comunicar, cómo, dónde y cuándo se comunicará.
- La ejecución de la elección estratégica en una acción comunicativa concreta y su evaluación posterior teniendo en cuenta la meta y los objetivos planteados.

De este análisis se desprende que *“una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación o cuando utilice fundamentalmente la comunicación para el logro de ese objetivo, o ambas cosas. Cualquier estrategia de comunicación ha de ser anticipativa y ha de establecer un marco de referencia sobre el que construir un discurso y una lógica de acción”* (Sebastián Morillas, 2012, p. 109).

Y es a partir de este punto donde la autora destaca una diferencia básica entre una comunicación estratégica y una estrategia de comunicación. A través de la primera orientada hacia la acción y como mediante la segunda, la organización transmite valores y emociones que llamen a la acción que se busca.

Esta autora analiza la comparación de otros autores (Currás-Pérez, Enrique y Bigne-Alcañiz, 2008) destacando la diferencia entre la comunicación estratégica y la estrategia de comunicación:

Comunicación estratégica	Estrategia de comunicación
Qué comunicaciones son estratégicas Qué aporta la estrategia a la comunicación	Qué estrategias son comunicativas Qué aporta la comunicación a la estrategia

Tabla 2.3 Diferencias enfoque estratégico. (Sebastián Morillas, 2012, p.110)

Y a partir de esta comparación, la autora destaca los aspectos más relevantes para desarrollar una estrategia de comunicación:

- Reflexionar y analizar sobre la relación que una organización construye con sus públicos. Especialmente si los elementos simbólicos de esta relación se adecúan a la misión y visión de la organización.
- Establecer los mensajes específicos para cada público.
- Dar coherencia a la comunicación, estableciendo directrices claras sobre lo que se quiere o necesita comunicar para evitar distorsiones y contradicciones que hagan peligrar la pluralidad de mensajes y discursos expresados por la organización.
- Determinar los criterios de evaluación y medición de resultados con el objetivo de mejorar la eficiencia de los mensajes reorientando constantemente un proceso comunicativo que, en su naturaleza, ya es cambiante.

- 43 Bajo este análisis, se considera que: “la estrategia de comunicación implica una investigación y consiste en una serie de pautas bien planificadas que se proponen para lograr ciertos objetivos a través del desarrollo de modelos y técnicas de comunicación. Los pasos a seguir pueden variar en función de la empresa que diseñe la estrategia, pero todas deben fijar los objetivos antes de establecer la estrategia. Los objetivos ayudan a determinar cómo enfrentarse a la solución de los problemas; sin la base de la estrategia” (Sebastián Morillas, 2012, p. 111).

Así, la comunicación se convierte en estratégica, dado que:

“la comunicación es una forma de interacción simbólica y será estratégica como cualquier otra acción cuando tenga los rasgos que caracterizan toda acción estratégica. Lo que nos obliga a recordar que una estrategia no es otra cosa que la elección/expresión de un determinado cauce de actuación que se supone más acorde con las metas asignadas y con los contextos de actuación. Pero no todas las decisiones son estratégicas, sólo aquellas que al tomarlas el sujeto tiene en cuenta la posible intervención de otros factores o sistemas que con su intervención pueden favorecer o perjudicar el logro de sus metas” (Perez, 2007, p. 178-179).

#### 2.1.6.1 La estrategia publicitaria como parte intrínseca de la planificación estratégica

Una vez definida la planificación estratégica, la comunicación estratégica y la estrategia de comunicación, es necesario destacar la estrategia publicitaria como parte de esta última y que incluirá todas las actividades desarrolladas en la comunicación publicitaria.

De acuerdo a García Uceda (García Uceda, 2011) la estrategia publicitaria debe satisfacer un objetivo de comunicación haciendo comprensible el mensaje a nuestro público objetivo y se compone de tres fases claramente distintas: la estrategia de mensaje (qué decir), la estrategia creativa (cómo decirlo) y la estrategia de medios (medios y soportes seleccionados para llegar al público objetivo).

El punto de encuentro de la estrategia publicitaria y de la planificación estratégica es la definición de los objetivos y del posicionamiento, basándose en las fases mencionadas en el párrafo anterior para la elaboración del contenido del mensaje, lo que se comunicará.

Y entonces, ¿cuál es la labor clave del planificador estratégico en la estrategia? Determinar qué se pretende comunicar con una campaña (Pérez, 1989) porque la diferencia en la construcción y en la utilización del valor de la marca está en la estrategia (Moline, 1996). En este punto crucial se define la estrategia publicitaria como “la decisión selectiva del método (o conjunto de métodos) a seguir para transformar una orden inicial de un anunciante en una comunicación final a los destinatarios” (Pérez González, 1989).

De esta manera, se entiende que el *account planner* -figura sobre la que ahondaremos más adelante- debe determinar de forma estratégica qué se desea comunicar con el mensaje, definiendo cómo se podrá comunicar, aunque sin desarrollar la ejecución de esta idea creativa que estará a cargo del departamento creativo de la agencia. “El estratega, la persona que a partir de la investigación de las pautas y conductas del consumidor, el marketing del producto, y 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” (Soler Pujals, 1993, p.11).

En el análisis realizado previamente se ha destacado un elemento importante de la planificación estratégica, como es la coherencia de los mensajes. Esto permite que los mensajes contribuyan a la construc-

ción de una imagen de marca sólida y consolidada en el tiempo que constituya una ventaja competitiva. Es por ello que la planificación “*es fundamental en este proceso, ya que debe conseguir una comunicación de calidad en todas las áreas, y ofrecer un servicio completo en el creciente proceso de globalización de mercados. El rigor y la minuciosidad a la hora de crear una marca son vitales, puesto que una marca confiere al producto un valor añadido*” (Giquel Arribas, 2003, p. 28).

#### 2.1.6.2 La estrategia de marca desde la planificación de marca como parte de la comunicación estratégica

Numerosos autores coinciden en señalar que una marca es el resultado de combinar sus atributos, beneficios, personalidad y valores. Consecuentemente, su imagen será el fruto de esta combinación y que la diferenciará en términos de posicionamiento frente a sus competidores.

A partir de esta noción, (Osler, 2003) diferencia la estrategia de marca sobre la imagen de marca. Para este autor, la estrategia de marca consiste en aquellos elementos que la compañía puede controlar y planificar en su estrategia de marca, mientras que la marca en sí misma no puede controlarla desde el momento en que ésta ya está en relación con los consumidores, quienes en definitiva determinarán lo que realmente la marca significa para ellos, si la encuentran interesante y si es tan relevante como para ser fieles a ella.

En este análisis, Osler considera que en varias ocasiones se equipara la publicidad con la construcción de marca o *branding*. Esto quita rigor a la estrategia de marca, ya que el autor sostiene que la publicidad, como el resto de herramientas disponibles para la marca (relaciones públicas, patrocinios, eventos, etc.) son canales por los que trasciende la estrategia de marca. Y es en este punto, sostiene el autor, que la gestión eficaz del *account planner* también procede de una sólida estrategia de marca teniendo en cuenta cuatro elementos básicos: los valores de marca, la personalidad de la marca, el posicionamiento de marca y arquitectura de la marca.

Osler (2003) caracteriza esos elementos de la estrategia de marca en relación a planificación de cuentas:

- Valores: determinan lo que es y lo que no es la marca, como así también el tono y la manera en que se desarrollarán las comunicaciones de marca. Para el autor es esencial que el planner defienda estas características que darán coherencia a la manera en cómo se comporta la marca en relación al consumidor.
- Personalidad: es necesario definir los rasgos de personalidad de la marca para diferenciarla competitivamente y crear una identidad única. Una vez establecido el perfil de personalidad de la marca, el planificador deberá crear un tono de comunicación apropiado a la personalidad delineada.
- Posicionamiento: define el valor más diferenciable, creíble e irrepitible que la marca ofrece a su *target*, desafiando a crear la comunicación en torno a este exclusivo valor. De esta manera, el posicionamiento conecta con el mensaje creando una impresión favorable en la mente del consumidor y de los grupos de interés de la marca. Aún así, el autor sostiene que no es necesario que el mensaje principal siempre derive del posicionamiento, pero sí considera esencial que el *planner* revise que cada acción de comunicación apoye al posicionamiento de marca.

- Arquitectura: hace referencia a la organización de la marca en el portfolio de marcas de la compañía. Si es una marca que está en relación directa y se identifica con la organización de forma directa, ya que el *account planner* deberá tener en cuenta la identificación del producto en relación a la organización para establecer la estrategia de comunicación.

A lo largo de este trabajo se ahondará en la figura del *account planner* como una figura que dedica su trabajo a conocer en profundidad al consumidor, es decir, a aquella persona o grupos de personas con quienes la marca deberá conectar y establecer una relación que trascienda a los beneficios racionales que la marca brinde.

Y es por esta razón que el concepto de la Unique Selling Proposition (USP) (Reeves, 1960) se fusiona con un concepto que traspasa al beneficio y al *reason why*, centrando sus esfuerzos no sólo en comunicar aspectos y atributos meramente racionales, sino también en enfatizar características intangibles, tales como percepciones o creencias, que empaten con nuestro *target*. “Para tener éxito en nuestra estrategia hay que ser capaz de mezclar la proporción correcta de tangibles e intangibles. Razón y emoción. Esa es la base de cualquier marca. Es ser capaz de vincular una serie de significados o valores a nuestra oferta. Esto significa pasar de la idea de un solo concepto racional o USP a una red mapa de conceptos emocionales y racionales o Branding” (Ollé, 2005, p. 122).

De esta manera, la planificación estratégica en la estrategia de marca y, especialmente, el *account planner* debe velar por centrar los esfuerzos en gestionar los mensajes que sustenten la construcción de marca en un balance entre los aspectos racionales y emocionales.

Esto implica, tal como hemos analizado anteriormente, sustentar los mensajes sobre una base conceptual común o un conjunto de significados que se atribuyan a la marca y la diferencien de cualquier otra alternativa. De esta manera, la planificación estratégica sí aportará valor añadido haciendo que el producto se diferencie no sólo desde el plano racional, sino desde la planificación de marca (Ollé, 2005).

Para este autor, el punto de partida del denominado *Branding* se refiere a la necesidad de dotar a las marcas de un conjunto de atributos que hicieran de dicha marca la mejor opción para el consumidor. Este conjunto de atributos harían hincapié en poner de manifiesto una clara diferencia entre aquellos fabricantes que daban a conocer productos (eje en la USP) y fabricantes que daban a conocer marcas (eje en el mapa o red de conceptos emocionales) conectándolas a un nivel emocional con el cliente (González, Orozco, & De La Paz Barrios, 2011).

Es a partir de esta diferenciación que se define la estrategia de marca como aquel proceso que “trabaja a fondo una personalidad atractiva, diferente, llena de significados para el cliente potencial y conectarla a nivel emocional con esa marca, dotándola de cierta magia (...) Es conseguir que [la marca] tenga un conjunto de significados relevantes e incuestionables que consigan un espacio no sólo en la cabeza sino en el corazón de los consumidores” (Riu Vila, 2004, p. 38).

A partir de esta conceptualización, el autor determina tres elementos inseparables en los que se afirma la construcción de una marca fuerte a partir de una estrategia de marca.

Estos elementos básicos e inseparables son esenciales para una estrategia de marca, ya que de no estar presentes sólo lograríamos el reconocimiento de la identidad de marca y el conocimiento de la oferta, pero no alcanzaríamos una verdadera atracción en el consumidor:

- Información: la propuesta de producto debe basarse en datos descifrables e inteligibles para que el consumidor entienda de qué se trata la oferta.
- Diferenciación: esta información debe ser percibida por el consumidor como diferente, como un aspecto que ninguna otra marca le ha indicado antes.
- Seducción: para el autor “*la razón de ser de toda marca*” porque debe explicar algo que cautive y atraiga a nivel emocional.

A partir del análisis de los autores podemos considerar que la planificación estratégica atañe a la comunicación corporativa de la marca hasta la comunicación estratégica de sus productos desde el plano publicitario, a partir de la estrategia de marca y la estrategia publicitaria.

Los autores coinciden en que la planificación estratégica enfocada hacia la marca se reflejará en una estrategia publicitaria que dará a los consumidores un valor y la posibilidad de conectar con la marca desde la emoción. Es decir, desde el *account planning* se deberá establecer cuál será el conjunto de significados, valores, posicionamiento y personalidad que harán de la marca su revelación y diferenciación (Ferrerías-Rodríguez, 2014).

*“Los anunciantes habían avanzado mucho en la gestión de la marca (brand management) si bien pronto han sido conscientes de la necesidad de que esa gestión pase por una adaptación a las necesidades reales del consumidor ya que esta es la única vía para conseguir el tan necesario ‘valor de marca’”* (Torres-Romay & García Mirón, 2014, p.128).

### 2.1.6.3 Tendencias en la planificación estratégica

#### a. Del branding a la construcción de identidad del consumidor

A lo largo de este análisis se destaca el valor añadido de la planificación estratégica como el camino y la hoja de ruta a disposición de la marca para alcanzar sus objetivos. En este camino confluyen factores del entorno, como así también la relación que la marca debe construir con sus consumidores. Y en este punto se ha resaltado la transición de la comunicación de atributos racionales hacia la comunicación de un conjunto de significados que conecten profundamente con el consumidor. Estos significados comunicados de forma creativa y estratégica son los que la marca pretende que calen profundo en el consumidor con la intención de generar un recuerdo y asociación entre las percepciones del consumidor y la marca.

Desde esta perspectiva, la marca ya no está en el foco de atención. Es el consumidor. Y a un nivel donde ya no sólo es necesario conocerlo profundamente en términos de sus necesidades, hábitos, costumbres, ideas y valores, sino entender de qué manera la marca debe conectar con él para ser parte de su identidad (Morales, 2006).

Como se ha comentado, internet ha revolucionado la forma de comunicación social. El consumidor cada vez es más participativo en los medios sociales compartiendo información, percepciones e ideas en un contexto digital. Esto ha cambiado profundamente la forma en que los consumidores interactúan

47 con los medios donde la frontera entre los medios digitales y los medios tradicionales cada vez se acorta más (Palazón, Sicilia, & Delgado, 2014; Solanas García & Sabaté López, 2008; Solanas, 2006).

*“El público ha tomado conciencia clara de su papel de consumidor, adoptando un papel activo y convirtiéndose en un smartshopper que aplica estrategias de consumo muy claras y también en un prosumidor que genera contenido sobre la marca”* (Torres-Romay & García Mirón, 2014, p.128).

Esto se presenta como una oportunidad muy importante para las marcas, ya que la planificación estratégica debe tener en cuenta estos cambios que se producen a nivel global para ofrecer estrategias 360° orientadas a un consumidor, siendo éste el punto donde radicará la diferenciación que la marca ofrezca. (Ferrerías-Rodríguez, 2014). Estas campañas de comunicación deberán estar enfocadas estratégicamente para convertirse en parte de las tendencias culturales que el propio consumidor, las marcas y los medios construyan.

Este punto de vista queda demostrado en las conclusiones del estudio *Connected Life (2014)* -realizado por la consultora TNS- acerca de la incidencia del *marketing* de contenido destaca que las marcas tienen una oportunidad de alcanzar un mayor impacto si dirigen sus contenidos hacia los consumidores más abiertos a implicarse con ellas y más activos a compartir contenidos.

En este sentido, el estudio no deja de lado la utilización de otros canales de comunicación complementarios, ya que el número de consumidores activos en las redes puede variar según el mercado. Aún así considera que dirigirse a un público abierto al contenido permitirá generar lo que denominan *“brand engagement”* siendo un segmento valioso para la marca (Escobar Naranjo, 2000).

Dado que el número de consumidores pertenecientes a este nicho puede variar en función del mercado, el estudio recomienda *“identificar con precisión a los consumidores influyentes y el tipo de contenido que están más predispuestos a compartir para amplificar el alcance y reclutar a los defensores del contenido para aumentar el conocimiento de la marca y la credibilidad”* (TNS, 2014).

Desde este punto de vista, se identifica una tendencia en la planificación estratégica desde el enfoque de la gestión de contenidos, a partir de las siguientes premisas:

- Analizar el tipo de contenido adecuado para la marca y para el mercado, ya que la valoración del contenido estará en estrecha relación según la categoría de marca.
- Encontrar un equilibrio entre la necesidad de comunicar contenido de valor que capte el interés del consumidor y el contenido que mejor se adecúe a su imagen de marca.
- Poner el foco en la identificación de aquellos consumidores dispuestos a compartir el contenido de marca con un gran número de personas.
- Establecer una estrategia de marca para mercados específicos, centrándose en aquellos significados racionales y emocionales que generen *engagement* con un grupo de consumidores específicos y, así, proporcionarle el contenido más adecuado a su interés, como así también que sea relevante y consistente para la marca.

De esta manera, la planificación estratégica entiende el proceso de gestión de marca o *branding* desde el punto de vista del consumidor, *“investigando en su propia identidad de pertenencia, de sentido y de significado”* (Ayestarán Crespo et al., 2012, p. 310).

Esta autora destaca como tendencias de la planificación estratégica:

48

- Crear campañas de comunicación globales, pero que a su vez sean parte de la cultura y tendencias en los mercados locales.
- Generar contenidos de valor para la marca a partir de conceptos relevantes e *insights* que impacten y generen *feedback* en los *targets* adecuados, logrando la viralización e interacción del contenido entre la comunidad de consumidores.
- Conocer al consumidor de acuerdo a una estrategia de concepto y de marca.
- Entender las tácticas como el conjunto de acciones a llevar a cabo teniendo en cuenta su emplazamiento en los medios tradicionales, medios online que permitan la viralización e interacción del contenido como uno de los cambios profundos en la planificación estratégica.
- Entender que el reto pasa por dinamizar la gestión de marca con los usuarios para alcanzar notoriedad y relevancia mediante la combinación de medios propios y medios conseguidos para lograr el *engagement* entre los usuarios –entendidos como prescriptores- y la marca.

A partir de estos elementos, la planificación estratégica “*pasa por entender la relación del consumidor con su contexto y qué rol consigue desempeñar la marca en él: cómo consigue implicarle, que participe activamente, que se sienta parte de su comunidad (... ) la eficacia de la planificación estratégica actual y futura pasa por asumir que la figura del planner evoluciona a ser un contador de historias de la marca*” (Ayestarán Crespo et al., 2012, p. 310-311).

## **b. El *planning* global**

La irrupción de los nuevos medios ha transformado no sólo el consumo mediático por parte de los consumidores, sino también la manera en que la marca debe comunicarse con ellos.

En el punto anterior se ha analizado la necesidad de adecuar los mensajes y los medios a los mercados y al contexto cultural y social del mercado al que va dirigido, teniendo en cuenta que la comunicación es global y trasciende los límites geográficos. Sin embargo, esta comunicación debe saber adaptarse a los códigos de cada cultura sin perder su esencia e identidad.

Es por esta razón que se empieza a detectar la aplicación de la planificación estratégica en la adecuación de campañas globales a mercados locales, teniendo en cuenta la adaptación de estas a las particularidades culturales. De esta manera se combina una estrategia común a nivel global o internacional con un plan táctico o de acciones desarrollados a nivel local.

*“En este contexto toma sentido contratar un planner internacional (... ) para coordinar que las campañas de la marca, por encima de hablar perfectamente el idioma local de cada zona, transmiten la misma esencia a todos los ciudadanos del mundo que conecten con ella”* (Álvarez Ruiz, 2012, p. 203).



#### 49 c. El *planning* como descubridor de nuevos *targets* y su adecuación en los nuevos medios

El estudio profundo del consumidor y las tendencias emergentes en su contexto, le brinda a la planificación estratégica y al *planner* la posibilidad de descubrir nuevos nichos de mercado que pueden ser presentados a los clientes como oportunidades de negocio. Esto permite a las marcas descubrir y ampliar cuota de mercado, como así también colaborar en el lanzamiento de nuevos productos teniendo en cuenta el punto de vista del consumidor en la comunicación de innovaciones o lanzamientos.

Conocer la mentalidad del consumidor le permite al *planner* gestionar campañas de comunicación en el ámbito online, donde la presencia de la marca en este medio es obligatoria y la interactividad es casi instantánea desde el momento del lanzamiento de cualquier mensaje por parte de la marca.

La actividad del *planner* en los medios digitales le permite a la marca aprovechar la instantaneidad y rapidez de este medio para llegar a sus públicos cuidando la coherencia de estos mensajes con los valores que la marca transmite en otros medios distintos al online.

Es por esta razón que Álvarez Ruiz destaca como tendencia la presencia de *planners* en las agencias de comunicación digital o medios, o bien, que el propio *planner* de la agencia supervise la perspectiva dotada a las acciones de comunicación llevadas a cabo por la agencia de medios o digital. “*La aplicación de las técnicas del planning ayudará a recuperar la coherencia perdida en las acciones de digital y a integrar toda la comunicación de la marca bajo una única perspectiva estratégica*” (Álvarez Ruiz, 2012, p. 205).

En este sentido, Tom Pickford<sup>4</sup>, director de E-Business a nivel europeo de Procter & Gamble, resalta que la utilización de las redes sociales por parte de las marcas debe focalizarse en conseguir la implicación de los consumidores: “*se trata de construir relaciones con ellos, ser parte de sus conversaciones o proporcionarles información, entretenimiento y educación (... ) las marcas deben ofrecer un servicio a sus consumidores y seguidores para ayudar a establecer lazos, confianza y lealtad*”.

Un ejemplo que ilustra claramente esta afirmación se encuentra en un estudio aportado por la consultora Epsilon Technologies, el cual afirma que el éxito de una marca en redes sociales no radica en la cantidad de posts publicados y/o el número de seguidores, sino en la interacción que generan esos contenidos para alcanzar objetivos, como por ejemplo el reconocimiento de marca.

Del análisis propuesto se desprende que el entorno cultural redefine los códigos y los usos de los medios, punto de partida para las empresas que necesitan reestructurar sus formas de comunicación (Bernstein, 2001), dado que “*internet ha revolucionado la comunicación en general y la publicidad en particular*”, ya que, “*como medio publicitario ha permitido el acceso a todo tipo de anunciantes sin importar el tamaño o naturaleza del mismo (... ) esto es lo que se llama la democratización de la publicidad*” (Molina, 2008, p. 185).

Esto le ha otorgado al consumidor un poder de decisión sobre las marcas como nunca visto antes, ya que su respuesta (en términos de participación, colaboración, interacción y *engagement*) hacia los mensajes de la marca será la clave de una campaña exitosa (Van Raai, 1998).

---

4 Pickford, Tom. *El poder de las redes sociales para hacer marca*. Publicado en Suplemento Economía Digital. Diario Expansión. Nº 26. Abril 2016

Justamente, el desafío de la planificación estratégica será competir por captar la atención, sin perder de vista que el objetivo es crear relaciones con el consumidor dando un valor añadido: *“Nos obsesionamos en el paso de captar la atención y nos olvidamos de lo que nos hace querer captarla: las relaciones. Los vínculos emocionales con los clientes tienen que ser la base de cualquier buena estrategia de mercadotecnia o táctica innovadora (...). En plena economía de la atención sólo hay un camino para prosperar como profesionales de la mercadotecnia: dejar de perseguir cada moda pasajera, y de forma constante, concentrarnos en crear conexiones emocionales con los consumidores”* (Roberts, 2005, p. 34).

A partir de esta necesidad de establecer relaciones, el posicionamiento de la marca será la clave para su diferenciación en un mercado altamente competitivo. Poniendo el foco en un consumidor activo y demandante, la planificación estratégica desarrollará un posicionamiento que se reflejará en todas las formas de comunicación de la marca.

Así Etxebarria destaca *“la planificación de las campañas, con la complejidad que exigen los mercados actuales y la diversidad de técnicas comunicativas que se pueden aplicar, supone un valor importante que la agencia puede incorporar a su oferta de servicio”* (Etxebarria, 2005, p. 118).

A modo de conclusión de este apartado dedicado al análisis de los principales lineamientos de la planificación estratégica, se destaca que esta disciplina controla y coordina estratégicamente los elementos intrínsecos que la marca debe reflejar a través de los mensajes que desea transmitir con la oportunidad de darles claridad y orientación en un entorno fragmentado y complejo.

Además, sistematiza una forma de trabajo que integre y dé coherencia a la comunicación de marca teniendo en cuenta a los medios y al consumidor y aprovechando la información que se obtiene de estudiar detenidamente el comportamiento social.

Y, finalmente, construye un posicionamiento distintivo para la marca que conecte con las motivaciones de los consumidores atrayendo su real atención y dándole un valor añadido a su cotidianidad aportando valor añadido que dé como resultado una gestión de comunicación eficaz.

## **2.2 LA FIGURA CENTRAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: EL PLANIFICADOR ESTRATÉGICO O ACCOUNT PLANNER**

Como se ha explicado hasta ahora, la transformación de los medios sociales, las necesidades del cliente o anunciante, las expectativas del consumidor y los cambios sociales y culturales del mercado han ayudado a que la planificación estratégica se desarrolle como disciplina en el seno de las agencias.

Esto trae como consecuencia el imperativo de estimular el crecimiento de un perfil profesional que entienda la problemática del cliente y ayude a definir el rumbo de la comunicación, teniendo en cuenta un nuevo modelo comunicacional de carácter holístico; onde el rol del planificador ante la transformación de los medios convencionales en el entorno digital será lograr la adaptación y el entendimiento de los nuevos medios y formatos para potenciar el mensaje haciéndolo relevante para el consumidor y más eficaz para llegar al público objetivo. (Ayestarán Crespo et al., 2012; Costa, 1999).

Como hemos explicado anteriormente, la planificación estratégica nace en la década de los años 50 y 60 en el seno de las agencias de publicidad inglesas Pritchard Wood Partners y J.Walter Thompson (Sánchez Blanco, 2010b; Soler Pujals, 2008) con el interés de “*incorporar la voz del consumidor en todo el proceso publicitario*” (Sánchez Blanco, 2009). Su desarrollo llevó a la mayoría de agencias a incorporar esta figura en los años 80 como parte esencial para una publicidad más efectiva, siendo el año 1982 el momento en que la planificación estratégica se instala en Estados Unidos en la agencia Chiat/Day (Ayestarán Crespo et al., 2012; Cristina Sánchez-Blanco, 2014; Soler Pujals, 2008).

Este surgimiento se da a partir de una serie de acontecimientos históricos ocurridos entre las décadas de los 50 y los 60 (Sánchez Blanco, 2010a; Sánchez Blanco, 2009):

- La necesidad de las agencias de publicidad de desarrollar nuevas metodologías de investigación, dado el descontento de los anunciantes en el uso que se hacía sobre la investigación acerca del consumidor hasta ese momento enfocada en datos exclusivamente cuantitativos. Era el momento de entender y conectar de forma efectiva con un nuevo consumidor.
- Aumento considerable de la información sobre el consumidor, dados los acontecimientos sociales de esa década: la incorporación de la mujer al mercado laboral tras la Segunda Guerra Mundial, nacimiento de movimientos por los Derechos Humanos, entre otros.
- La generación de nuevas necesidades de las marcas, en relación con sus clientes.
- La profesionalización de los departamentos de *marketing* de los anunciantes dejando de lado la visión de la comunicación desde el producto en sí re-direccionándola hacia el consumidor.
- La necesidad de mejorar el trabajo creativo por parte de las agencias, ya que la televisión empezaba a ser un medio masivo que supuso un cambio para las marcas en la forma de comunicarse con sus consumidores.

La publicidad, como disciplina, no puede ser ajena a todos estos cambios sociales y al movimiento de consumidores, que a partir de los años 50 y 60 empiezan a tener conciencia de las decisiones que puede tomar en el momento de comprar un producto (King, 1989). Tal es así, que la publicidad empieza a percatarse de la necesidad incipiente de poner el foco en las necesidades, hábitos y opiniones de los consumidores.

Así, la intención del mensaje cambia. Si hablamos al consumidor, teniendo en cuenta los cambios sociales que circunscribían sus hábitos y su estilo de vida, ya no hay lugar para informar sobre un producto sino para “*apelar a la razón o los sentimientos*” (Sánchez Blanco, 2010a).

Así, se observaba que la investigación puramente cuantitativa no daba frutos en una relación efectiva con el consumidor y los anunciantes reclamaban una investigación mucho más profunda como consecuencia de los cambios profundos en el proceso creativo, en el consumidor y en el mercado (McDonagh & Prothero, 2014; Zambardino & Goodfellow, 2006).

Una vez definido el contexto de surgimiento de esta figura, ¿cómo es su perfil? ¿cómo se define a esta figura que debe entender al consumidor a partir de su contexto y a partir de la marca?

De esta manera, los planificadores de cuentas o *Account Planner* lideran una relación con un anunciante expectante en conocer los resultados de un conocimiento cuantitativo y cualitativo de su *target*, así como también en la responsabilidad de un producto creativo eficaz. Dado que “*las agencias de publicidad tenían que reflexionar para controlar los cambios del mercado y, en particular, del nuevo consumidor. Si se analizaban los diferentes departamentos que formaban la agencia se podía ver que ninguno centraba su trabajo en el consumidor y, además, el reparto de funciones se tambaleó debido a acontecimientos que fueron consecuencia del consumidor emergente*” (Sánchez Blanco, 2009, p. 192).

En palabras de Extchevarria:

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

A partir del surgimiento de esta figura, las agencias toman conciencia de la ventaja competitiva que obtendrían al potenciar una figura profesional dedicada a la eficacia publicitaria, pero desde la intervención del consumidor con voz propia y del mercado. Y, además, de la mano de una persona que supiera construir una estrategia que de luz al equipo creativo para crear un mensaje eficaz y persuasivo con el consumidor que permitiera una relación a largo plazo:

“Esta creatividad estratégica “previa”, la puede desarrollar el planner, pero no es la única figura que puede hacerlo ( ... ) La creciente sofisticación del consumidor, su nueva forma de consumir medios, la cada vez más feroz competencia en el mercado y la creciente exigencia de los anunciantes, han hecho más necesaria que nunca la existencia de una figura que aporte creatividad a la estrategia y facilite la creatividad de los creativos” (Romero, 2012, p. 109).

Bajo los primeros pasos de una investigación se abre un nuevo perfil que da vida a un producto creativo eficaz y que conecta con el consumidor de forma persuasiva. Y aquí comienza a delinearse el trabajo del planificador de cuentas: interpretar los datos de la investigación incorporando el conocimiento del consumidor en todas las etapas del proceso creativo.

Y, aunque la figura del *Account Planner* haya nacido hace más de 40 años, no puede negarse la relevancia que hoy ocupa en la gestión del proceso publicitario. Si bien nació como la necesidad de conocer más profundamente al consumidor, actualmente cualquier producto publicitario y/o acción de comunicación sería imposible de concebir sin el conocimiento cabal y global del interlocutor con el que la marca debe interactuar: el consumidor (Schofield, 1990).

Solanas (Solanas García & Sabaté López, 2008) marca una diferencia entre la planificación estratégica y la planificación de cuentas. Así, considera que la primera es una política integral que afecta a todos los departamentos, mientras que la segunda implica adoptar características de la planificación adaptándola a un “*enfoque y estructura del pensamiento estratégico publicitario, de modo que pueda ser aplicado al conjunto de*

- 53 *acciones de comunicación publicitaria que la agencia idea, planea y realiza para un cliente. Hablamos de planificar estratégicamente la publicidad de marcas y productos por parte de una agencia” (Solanas García & Sabaté López, 2008, p. 193-194).*

Bajo esta premisa la agencia debe plantear un pensamiento estratégico de todas las acciones de comunicación de sus clientes a partir del *marketing-mix* de sus productos y su contribución a alcanzar los objetivos generales del anunciante.

Si bien se reconoce que los conceptos planificación estratégica y planificación de cuentas se utilizan como sinónimos en el ámbito publicitario, en tanto que ambas son sistemas de planificación que utilizan procesos de trabajo parecidos, aún así destaca una diferenciación (Solanas García & Sabaté López, 2008, p. 195):

- Planificación estratégica: método que emplean las empresas para su propio desarrollo. Como empresa que es, una agencia de publicidad puede aplicar esta metodología para conseguir sus propios objetivos empresariales.
- Planificación de cuentas o *account planning*: las agencias de publicidad la aplican como método de trabajo para el desarrollo de la publicidad de sus clientes.

Y, a partir de esta diferenciación, destaca la definición aportada por J. Walter Thompson para describir la planificación de cuentas:

“La planificación de cuentas es una función de la agencia, materializada en un departamento especializado, que consiste en utilizar e interpretar información de todo tipo –sobre todo, investigaciones de mercado– para ayudar a resolver los problemas publicitarios de un cliente. En la planificación se trabaja principalmente desde la perspectiva del consumidor y, junto con los departamentos de cuentas, medios y creativo, se contribuye a través de un conocimiento analítico e interpretativo a construir el proceso completo de crear la publicidad, desde el desarrollo de la estrategia hasta la evaluación post-campaña, pasando por la etapa intermedia del desarrollo creativo”. (J. Walter Thompson, 1988 en Solanas, 2008, p.195).

Y los aportes de Percy y Elliot, también resaltados por la autora, destacan el valor de la planificación de cuentas como procedimiento para lograr una campaña eficaz: “*es el proceso específico usado para alcanzar una tarea*”, basando dicho proceso en 5 pasos fundamentales:

- Selección del *target* o público objetivo
- Entendimiento de las decisiones de compra de dicho *target*
- Definición del posicionamiento estratégico de la marca
- Desarrollo de la estrategia de comunicación
- Desarrollo de la estrategia de medios

A partir del planteamiento de la disciplina se define el perfil de la persona que desarrollará este procedimiento en la agencia de publicidad. Y aquí aparece en escena el planificador de cuentas o *account planner*. Es decir, el profesional que será responsable de ejecutar la planificación de cuentas.

Cada una de las definiciones aportadas tiene en común un elemento: el planificador de cuentas como encargado principal de cuidar la eficacia publicitaria.

Referente	Definición
<b>S. King</b>	La planificación pone el foco en el rol de la publicidad, en la definición del público, la respuesta que publicidad genera en el mismo y si ese es el camino adecuado para la marca.
<b>S. Pollit</b>	Es el experto que utiliza toda la información disponible y no solo la investigación de marketing para ayudar al cliente a resolver sus problemas publicitarios.
<b>J. Josling</b>	Su herramienta es la investigación de mercado y el modo en que puede aplicarse dicha investigación para evaluar la eficacia de la estrategia publicitaria.
<b>Erickson</b>	Especialista en investigaciones de marketing aplicadas de modo directo al trabajo específico de una agencia de publicidad.
<b>Termcat</b>	Profesional de la agencia de publicidad a cargo de establecer la base estratégica de los productos o marcas teniendo en cuenta las oportunidades del mercado y establecer nuevas vías de comunicación.
<b>Ollé</b>	Distingue entre el responsable de la investigación y el estrategia de comunicación. El primero se encarga de recoger toda la información pertinente al mercado y la marca y el segundo se vincula al proceso de comunicación, tales como posicionamiento, target, mix de medios.

Tabla 2.4 Aportaciones a la definición del *Account Planner*. [Adaptado de Solanas (2008, p. 196-17)]

Una vez definida la disciplina y el responsable que actúa en ella, (Solanas García & Sabaté López, 2008) se describen las herramientas utilizadas en la planificación de cuentas, entendida como una filosofía y una forma de trabajo y de pensamiento, que una agencia acoge para enfocar el camino estratégico y creativo.

Estas herramientas, información y método, le permitirán al *account planner* alcanzar su objetivo último: orientar su trabajo para alcanzar la eficacia publicitaria (Solanas García & Sabaté López, 2008; Solanas, 2006):

**Información:** en la planificación de cuentas resulta vital seleccionar pormenorizadamente la información a la que el planificador tiene acceso. Lo importante que el planificador sea capaz de traducir la información obtenida en la fase de investigación en conocimientos e ideas que sean relevantes para la publicidad. Y que esta información dé respuesta al resto de actores involucrados en el proceso publicitario. Así, esta información debe servir para aportar pensamiento y productividad creativa. La aportación principal es convertir la información mostrando las relaciones y conexiones relevantes que expliquen los datos numéricos y estadísticos, y que ayuden a entender las actitudes y comportamientos del consumidor sobre el producto y la marca. Su interpretación de todos los datos plausibles y otros ocultos debe servir de inspiración para que el departamento de Cuentas pueda desarrollar una estrategia y para que el departamento Creativo pueda plasmarlo en un mensaje y, además, permita juzgar la eficacia de la campaña.

- 55 **Método:** cada agencia desarrolla sus propios métodos para elaborar las estrategias publicitarias y orientar la creatividad. En términos generales, el planificador cuenta con herramientas visuales con las que pueda ordenar y jerarquizar los datos estableciendo relaciones. Aquí es importante el juicio, la experiencia y la formación del planificador para fijar criterios a la hora de priorizar conceptos.

Por su parte, (Erickson, 1990) establece cuatro funciones del *account planner*:

1. Estudio del mercado y del consumo
2. Definición y análisis del mensaje publicitario
3. Establecimiento de la estrategia publicitaria
4. Valoración de la publicidad realizada

Por su parte, (Brierley, 2002) considera que el *account planner* debe proveer el departamento creativo de un *briefing* que destaque los requerimientos del cliente, el *target*, los medios a utilizar y la actividad de comunicación de los competidores.

Carrillo considera que la función principal del *planner* es “plantear la estrategia que dé respuesta a los posibles ataques de los consumidores desairados a una marca porque cualquier persona mínimamente hábil podrá actuar contra la imagen de una marca si consigue movilizar al público e implicarlo en una acción común” (Carrillo, 2005, p. 143).

Solanas (2006) destaca las funciones propuestas desde la Asociación General de Empresas de Publicidad:

- Analiza los perfiles psico-sociológicos depurando la información irrelevante y complementando la información valiosa
- Genera un flujo de información hacia las funciones de creación publicitaria e investigación de medios
- Busca y analiza información
- Define el concepto estratégico
- Actúa con el ejecutivo de la cuenta y los creativos
- Define la evolución en clave estratégica
- Libera a los ejecutivos de tareas de investigación
- Cohesiona toda la actividad publicitaria
- Asesora la estrategia de medios y se nutre de la investigación de los propios medios

Soler define al *planner* como:

“El responsable de realizar la estrategia de comunicación. El propósito de la planificación estratégica es la de lograr que el anunciante obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sobre sus competencias. El *Planner* debe conocer la mecánica del *marketing*, saber cómo funciona una empresa y los apartados de un plan estratégico, o de un plan de *marketing*, siendo capaz de valorar el peso de cada componente

del mix (producto, precio, distribución, comunicación). Asimismo, debe saber obtener las conclusiones más significativas y operativas de una investigación”. (Perez Soler, 2011, p. 2).

Mientras que para Steel, “*el planner es el profesional responsable dentro de la agencia de publicidad de que el punto de vista del consumidor influya sobre el proceso publicitario, para crear una comunicación eficaz*” (Steel, 2000, p.11).

A partir de las definiciones desarrolladas, Giquel Arribas (2003) concluye en que el *planner* se define como “*un gran generalista capaz de coger una disparatada y compleja cantidad de información y convertirla en coherente*” (Giquel Arribas, 2003, p. 110):

- El profesional que conoce lo que desea el anunciante, lo que necesita el creativo y al consumidor.
- El responsable de que la comunicación sea eficaz. Esta eficacia sólo se logra teniendo en cuenta al consumidor.
- El responsable de tender un puente entre la investigación y la creación para estimular el proceso creativo, a partir de entender lo que desea su anunciante desde un punto de vista comercial y lo que desea el consumidor. “*Son pioneros en nuevas formas de pensar sobre las marcas y ayudan a la agencia a desarrollar el punto de vista del consumidor, con el objetivo de gestionar las marcas de la mejor manera posible*” (Giquel Arribas, 2003, p.111).

### 2.2.3 PERFIL ACCOUNT PLANNER

Hoy en día el *planner* es una figura central en el ámbito del anunciante, la agencia de publicidad y la agencia de medios. Su figura es importante en el contenido publicitario, ya que representa al consumidor en el momento de definir el camino estratégico y el proceso creativo que tomará una marca o un anunciante (García Guardia, 2009; García Uceda, 2011). Justamente esta capacidad es la que le permite resaltar en su función, dado que, en un contexto actual de complejidad presente en el mercado el consumidor es el epicentro desde donde nacerá la comunicación persuasiva.

El *Account Planner* o Planificador Estratégico es un término acuñado por Tony Stead (de la agencia JWT), en 1968, y adoptado posteriormente por BMP. De acuerdo con la reseña indicada anteriormente, diversos autores destacan esta figura como el representante del consumidor (D’Souza, 1986) y el arquitecto más profundo e íntimo de los consumidores y los guerreros que defienden la integridad estratégica (Steel, 2000).

De esta manera, el planificador de cuentas se entiende como un profesional inmerso en una disciplina que sistematiza y profesionaliza la gestión del conocimiento profundo y cabal que toda marca debe tener sobre los consumidores. Es decir, aquella persona clave para las marcas y que éstas deben conocer y entender para la satisfacción de sus necesidades (Sánchez Blanco, 2009).

Esta autora define al planificador de cuentas como “*un nuevo investigador que trabaja junto al Ejecutivo de Cuentas como si fuera su propia conciencia, representa al consumidor dentro de la agencia de publicidad como un vínculo eficaz entre la investigación y el desarrollo creativo*”, siendo su tarea, “*desarrollar la estrategia publicitaria mediante el manejo de los datos que provienen de su investigación acerca del consumidor, el mercado y la marca de una manera holística*” (Sánchez Blanco, 2009, p. 188).



57 Tal es así, que Ollé considera que “*hoy pocos profesionales dudan de que los planner aportamos valor a los anunciantes y a sus organizaciones, de que somos los representantes de la eficacia, una parte indispensable del proceso de reflexión y cada vez son menos las empresas que todavía piensan que se puede trabajar sin planner*” (Ollé, 2008, p. 5).

Es claramente entendido que la planificación de cuentas es una disciplina puesta en práctica en las agencias de publicidad, siendo un elemento central en la gestión de una campaña publicitaria.

El perfil del *Account Planner* puede compararse con el de un estratega al ser parte del *marketing*, entendido como una actividad netamente competitiva. En este sentido, el *marketing* se concibe como una disciplina que requiere de sus actores, destrezas específicas y pensamiento crítico y estratégico.

Además, deben ser capaces de perfeccionar su desempeño y posición competitiva gracias a un análisis meticuloso de sus ventajas frente a la competencia, saber reunir y valorar información útil y precisa para sus objetivos, definir de forma clara los objetivos tácticos a cumplir y planificar de forma efectiva una campaña (Beard, 1996).

Y es en este proceso básico e inicial de una campaña donde el *Account Planner* ofrece su especial experiencia y habilidad a sus clientes, transformándose en un rol clave a la hora de desarrollar una estrategia efectiva.

Este punto de vista es analizado por (Grant, Gilmore, & Crosier, 2003), quienes en base a un estudio presentado por Crosier, en el que va más allá del rol y de la responsabilidad del *planner* y en el que destaca su participación como un proceso en sí mismo, resaltan la importancia de la figura del *planner* dado el incremento de su participación en la relación con el cliente.

Los autores consideran que la planificación de cuentas es un concepto que suele referirse a la “planificación creativa”, ya que es una actividad que se lleva de forma paralela en la gestión de una campaña publicitaria. Inclusive, se distingue claramente la planificación de medios, aunque en esta época las agencias de medios también involucren una planificación estratégica por parte de la agencia que vaya de la mano del *planner*.

Y es aquí donde los dos actores, *planner* y creativo, forman parte de un mismo proceso a partes iguales al crear el mensaje adecuado al *target* conveniente en el momento oportuno.

Este análisis concierne al ámbito interno de la agencia, pero ¿qué ocurre en el ámbito externo? Es decir, en la relación directa con el cliente. En este punto, (Grant et al., 2003) consideran que la planificación de cuentas se desarrolla en una relación cliente-agencia que va afianzándose día a día y de la que también participan otros roles (*brand managers*, por ejemplo).

Sin embargo, lo que empezó como una función mecánica, hoy, gracias al acompañamiento en el día a día, se ha convertido en una relación más amplia y de entendimiento profundo de las necesidades del cliente, representa el valor añadido para las agencias (Bergen, Dutta, & Walker Jr, 1992; West & Ford, 2001). Es decir, la forma en que agencia y clientes trabajan de forma conjunta impacta en una mayor satisfacción de éstos. Tal es así que valores como la confianza y el compromiso son considerados indispensables para una exitosa relación (Morrison & Haley, 2006).

Diversos autores (Phelps, Harris, & Johnson, 1996; Sánchez-blanco, 2014) destacan que la relación agencia-cliente personificada en el *account planner* se basa en los siguientes parámetros:

1. *Cooperación y colaboración*: estimulan el crecimiento de ambas partes al entenderse como socios colaboradores sin supremacía de uno sobre el otro. Al contrario, el éxito de una campaña no sólo repercutirá positivamente en el cliente sino también en la reputación y valoración de la agencia.
2. *Expectativas*: aquellas que se forman en el momento de la contratación de la agencia por parte del cliente y el conjunto de los resultados percibidos y la producción real de la agencia.
3. *Tendencias*: diversas corrientes, como, por ejemplo, la comunicación integrada de *marketing*, la comunicación 360°, la planificación estratégica, entre otras, tienen una profunda influencia en la percepción del rol del planificador de cuentas. En este sentido, las agencias deben luchar ante un creciente número de competidores que también ostentan la atención de potenciales clientes debido, además, por la creciente especialización de los servicios de *marketing*: gestión de contenidos, servicios online, etc. Justamente, la integración de varios factores en una estrategia de comunicación hace que la aportación de cada uno de estos actores sea percibida por la agencia como una amenaza en la relación con el cliente, en el fondo, en la relación de éste con el *account planner*.

Al analizar la importancia del rol del *account planner*, los autores consideran distintos tipos de relación entre el éste y el cliente conjugando los parámetros antes mencionados:

1. *El planner en estrecha colaboración con el cliente*: en este caso, la figura del *planner* es vista como una extensión del departamento de *marketing* del cliente, involucrándose en el proceso estratégico desde el principio. En este punto es donde el *planner* tiene la posibilidad de demostrar su contribución más importante al identificar, por ejemplo, nuevas posibilidades y opciones estratégicas para la marca, explotarlas y traducirlas en una campaña.

Desde este punto de vista, los clientes se caracterizan por una predisposición natural hacia la cooperación y colaboración mutua para la concreción exitosa de una estrategia de comunicación. Este tipo de relación involucra una profunda transferencia de conocimientos entre ambos durante el proceso de crear, desarrollar y llevar a cabo una estrategia. Es decir, cliente y agencia trabajan como un equipo.

Sin embargo, no dejan de lado al equipo creativo como parte de la planificación estratégica, ya que consideran que el *planner* no es quien debe ejecutar el concepto creativo. Por ello, también consideran necesario que el equipo creativo se involucre en el proceso estratégico lo más rápido posible.

2. *El planner en coordinación con el cliente*: en este caso, la figura del *planner* es vista como un actor que permite al cliente alcanzar un objetivo que por él mismo no puede. El cliente considera la coordinación como un elemento de control necesario sobre la interpretación que la agencia puede hacer sobre su necesidad u objetivos estratégicos plasmados, por ejemplo, en un *briefing* o en documentos guía sobre la actuación a seguir por ambos. De esta manera, el cliente intenta racionalizar las contradicciones propias que pueden surgir a partir de su propia formulación de una planificación estratégica y las reflexiones o aportaciones del *planner*. Inclusive, ni la primera etapa del planteamiento estratégico, como la investigación (mercado, consumidor, marca, competencia, etc.) o la formulación estratégica del plan de comunicación, se llevan a cabo a nivel interno por parte del anunciante.

Para los autores, el cliente tiene una posición dominante a lo largo del proceso de desarrollo estratégico y no consideran al *planner* como un apoyo y un soporte que puede brindar inputs a nivel estratégico desde la agencia.

59 Tal es así que la relación con el *planner* es escasa y considerada como un refuerzo y no como una fuerza de impulso o catalizadora de nuevos caminos estratégicos para la marca. En cambio, sí conciben al *planner* como la voz del consumidor una vez que el proceso de planificación estratégica ya se ha realizado a nivel interno por el cliente o anunciante.

Desde esta perspectiva, el rol del *planner* consiste en sintonizar con el consumidor, analizar su comportamiento y predecir nuevos, proponiendo soluciones de forma independiente hacia el anunciante.

A pesar de la diferencia en la relación entre cliente y *planner*, los autores consideran evidente la planificación de cuentas como una disciplina que “*juega un rol preponderante en el desarrollo de estrategias y campañas publicitarias efectivas*” (Baskin & Pickton, 2003b, p. 416).

Este rol puede verse afectado por la relación que el cliente establezca con el *planner*, a partir de su propia cultura corporativa y orientación de mercado. En algunos sectores de negocio existen ciertos tipos de anunciantes que ven la planificación de cuentas con poco valor añadido (relación de coordinación); mientras que otros anunciantes consideran la planificación de cuentas como una fuente de ideas que permite a la marca posicionarse de forma estratégica y donde prima la colaboración conjunta con el *planner*. En este último caso, “*la planificación juega un rol crítico en establecer una dirección estratégica y explotar las mejores ideas para alcanzar una ejecución efectiva*” (Baskin & Pickton, 2003b, p. 418).

De todas las definiciones estudiadas, el punto en común que define el perfil del *account planner* es su claro y profundo entendimiento del consumidor, aunque este no es únicamente lo que define su rol. Su valor añadido es cómo aplicar este conocimiento para mejorar o intensificar el proceso de comunicación estratégico y creativo de una marca.

Es decir, el *core* de su perfil es la necesidad de entender a la marca, a los consumidores y a los clientes para desvelar aquellos *insights* claves para desarrollar un plan de comunicación que cree relevancia para la marca y conecte realmente con sus públicos de forma eficaz y eficiente a través de un mensaje distintivamente creativo, especialmente en un contexto mediático abarrotado de mensajes como el actual.

En este sentido, (Baskin, 2008) coincide en que la planificación de cuentas desde sus inicios ha incrementado su envergadura como disciplina, dado que ser la voz del consumidor y conocedor de sus *insights* siguen siendo sus principales contribuciones, pero su rol tiene en cuenta otros factores que también impactan en el consumidor, tales como: posicionamiento de la competencia y reconocimiento de otros *targets*, por ejemplo.

La planificación de cuentas se originó por la necesidad concreta de las agencias en entender los nuevos cambios sociales que afectaban al principal destinatario de su trabajo: el consumidor. A partir de aquí, su rol se ha ido expandiendo hasta alcanzar un amplio rango de tareas que abarcan no solo la investigación previa, sino también el planteamiento de las principales ideas sobre las que se debe asentar la campaña de comunicación.

Desde el punto de vista de la agencia, la planificación de cuentas le ha permitido brindar un valor competitivo al momento de ser escogida por un anunciante. Desde la perspectiva del *marketing*, su relevancia reside en el valor añadido que atañe a la interpretación y análisis del entorno del mercado, la marca y su relación con los consumidores.

(Crosier & Pickton, 2003; Grant et al., 2003) considera la planificación de cuentas como:

- Un servicio provisto por una agencia de servicios de *marketing*.
- Un trabajo en equipo que requiere de habilidades de liderazgo que demanda una colaboración cercana con los clientes y pensamiento estratégico para el desarrollo de una comunicación de *marketing* eficaz.

Y establece que este perfil requiere habilidad para analizar e interpretar información sobre el consumidor y sus *insights*, seleccionar los medios más eficaces para alcanzar dicho *target*, formular *briefings*, planificar la plataforma conceptual de la campaña, evaluar resultados y establecer un *feedback* que permita estudiar los resultados y definir los pasos siguientes en la planificación estratégica de la marca.

De esta forma, la planificación de cuentas se define como: “una disciplina que investiga y define la oferta del cliente y su *marketplace*, aplica el pensamiento estratégico basado en datos e *insights* para la planificación de la campaña, organiza y lidera a los especialistas de los departamentos de cuentas y creativo colaborando con ambos en la producción de *pre-test* para la elaboración de comunicaciones integradas de *marketing* precisas y creativas y evalúa cualitativa y cuantitativamente la efectividad de dicha campaña” (Crosier & Pickton, 2003, p.413-414).

#### 2.2.4 FUNCIONES Y HABILIDADES DEL ACCOUNT PLANNER

El *marketing* define el posicionamiento como el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen en el consumidor (Kotler & Armstrong, 2008). Además, permite al producto diferenciarse por encima de sus competidores y asociarlo al consumidor en base a una serie de atributos o ventajas competitivas.

Si consideramos este punto como una de las claves en la comunicación de un producto es, por tanto, vital entender la función del *planner* como aquel profesional encargado de entender profundamente al consumidor para lograr tender una relación a largo plazo entre él y la marca. Justamente, obtener información sobre el consumidor y crear una estrategia de *marketing* encabezada por una comunicación integrada es una clara ventaja competitiva a la que las empresas aspiran.

Esto se debe a que el nuevo mercado está dirigido por la comprensión del consumidor, el desarrollo de propuestas comunicativas que le aporten valor, y que sean más eficientes que las de la competencia (Peltier, Schibrowsky, & Schultz, 2003) ya que, es evidente que trabajar poniendo al consumidor en el centro es el eje más efectivo para cualquier marca que se distinga como tal (Humby, 2004).

O bien, ayudar a la marca en su gestión comercial, a través de una visión estratégica de la relación entre la marca, los medios y el consumidor (White, 2004).

Si tenemos en cuenta esta perspectiva y el origen de la figura podemos destacar tres funciones principales del *account planner* (Álvarez Ruiz, 2012; Sánchez Blanco, 2010):

- Analizar los *consumer insights* para establecer la plataforma de comunicación, entendiéndola como aquel espacio en el que la marca sustenta su relación con los consumidores.
- Generar un gran impacto comunicativo a través de la construcción de un mensaje atractivo y potente para la marca y el consumidor.
- Mejorar el producto creativo ideado por las agencias.

- 61 A partir de estas funciones, justamente, el planificador estratégico tiene injerencia directa en el logro de la eficacia publicitaria por las siguientes razones (Sánchez Blanco, 2011):
- La importancia del consumidor en la comunicación de *marketing* y la necesidad de conocerle en profundidad a partir del análisis de sus hábitos para que toda la comunicación esté enfocada en él.
  - Integra los diversos elementos de la comunicación de *marketing* orientando al anunciante en el desarrollo de su plataforma de comunicación.
  - Planifica los ejes de una investigación global del consumidor teniendo en cuenta la planificación de marca y la planificación de medios.
  - Justamente, por los cambios surgidos en la comunicación global el *planner* amplifica su ámbito de actuación centrándose en la investigación de medios convencionales y no convencionales.

Desde su origen en los años 60 hasta ahora, la figura del planificador ha evolucionado junto a los cambios que han sufrido el mercado publicitario, el consumidor y las marcas. Si bien, y como hemos comentado hasta ahora, el planificador se ha focalizado en conocer al consumidor, ahora se encuentra en la necesidad de adecuar su rol hacia un consumidor que tiene más poder que nunca en la construcción de una relación con la marca (Lawrence, Fournier, & Brunel, 2013).

Aunque no sólo el *planner* interviene en la estrategia de comunicación y evalúa la eficacia publicitaria, sino también participa activamente en otras acciones importantes, tales como (García Guardia, 2009):

- Elaboración del *briefing* y *contrabriefing*
- Elaboración de estudios de mercado del consumidor
- Innovación y desarrollo de nuevos productos
- Intervención en pre y post test

En este nuevo contexto comunicacional, el *account planner* debe gestionar de forma integral la información que recibe del consumidor, ya que aún se mantiene intacta la necesidad de suplir sus necesidades (KellyL., 2006; Morrison & Haley, 2003) por parte de los anunciantes y de las agencias.

En este sentido, (Crosier & Pickton, 2003) identificó 4 factores clave que determinan el rol y la forma en que el *planner* opera en la agencia: comportamiento corporativo, tipos de cliente, tamaño de la agencia y localización de la agencia.

Además, (Grant et al., 2003) ha considerado el término “*súper-planner*” a raíz de la versatilidad de funciones que destacan del *planner* al ir más allá de la creatividad en sí misma, entendiendo claramente cómo la publicidad puede contribuir en la construcción y mantenimiento del valor de marca a través de la comunicación creativa y coherente de sus valores. Justamente, la gran cantidad de canales y herramientas de comunicación de los que la marca dispone para comunicarse con sus públicos hace necesaria una persona, un actor, cuya responsabilidad clave sea mantener una sinergia entre las diversas fragmentaciones del mensaje publicitario (García Guardia, 2009).

Previo a identificar las fases de la tarea del *account planner*, D'Souza (1986) identifica los principales actores participantes del proceso publicitario:

- El CLIENTE dice: este es mi PRODUCTO
- El Director de Cuentas dice: este es mi CLIENTE
- El Director Creativo dice: este es mi ANUNCIO
- El *Account Planner* dice: este es mi CONSUMIDOR

Y a partir de aquí D'Sauza (1986) especifica 4 fases de la tarea del *account planner*:

- Desarrollo estratégico: involucra el análisis del *briefing* proporcionado por el cliente, análisis de datos, investigación, desarrollar la visión del consumidor en relación a la marca a partir de los *insights*, definir la estrategia.
- Desarrollo creativo: redacción del *briefing* creativo incorporando el posicionamiento de marca y propuesta de comunicación e interpretación del diagnóstico concluyente de la investigación. Ambas tareas en estrecha relación con el departamento creativo.
- Aprobación por parte del cliente en estrecha colaboración con el departamento de cuentas
- Post-campaña: involucra el seguimiento y la evaluación de la campaña

#### Roles del *Account Planner*

<b>Investigador</b>	Datos del mercado Análisis e interpretación de datos Gestiona y demanda investigaciones cualitativa y cuantitativa Interpreta y busca conocer sobre nuevas tendencias sociales
<b>Voz del consumidor</b>	Representa y da vida al target de consumidor que desea alcanzar
<b>Estratega</b>	Piensa estratégicamente Determina las bases del camino estratégico que debe tomar la marca Interpreta y busca <i>insights</i>
<b>Catalizador creativo</b>	Redacta el <i>briefing</i> para el Dpto. Creativo Aplica el conocimiento obtenido de la investigación facilitando el intercambio de ideas
<b>Facilitador</b>	Facilita y coordina el trabajo entre los distintos actores del proceso publicitario

Tabla 2.5 Roles del *Account Planner* (Baskin & Pickton, 2003b, p.420)

Justamente, estas tareas se corresponden con el perfil elaborado por (Baskin & Pickton, 2003) para describir el amplio rango de tareas del *account planner* en la agencia:

Si bien el rol del *account planner* se desarrolla a partir de una necesidad de conocer profundamente al consumidor, la *investigación* es una de las tareas fundamentales, aunque no debe reconocerse como la única. Tal como reconocen los autores (Hackley, 2003) (Pollit, 1968), poner especial énfasis en esta

63 tarea sólo relegaría al *account planner* a una labor mecánica dejando de lado la aplicación de este conocimiento a la estrategia.

(Baskin & Pickton, 2003; D'Souza, 1987; Sánchez Blanco, 2010a) destacan las siguientes funciones del *planner*:

El *análisis y la interpretación de datos* es el punto donde el *account planner* aprovecha toda la investigación previa para interpretar, analizar y darle sentido a los datos obtenidos. Si bien el objetivo es entender al consumidor, especialmente sus *insights*, esto sólo puede lograrse mediante el conocimiento profundo de la relación de la marca con su contexto. Así, el *planner* no sólo interpreta las necesidades y percepciones del consumidor, sino también las fortalezas y debilidades de la marca y su relación con el entorno político, social, tecnológico y económico en el que está inmersa. Todo este análisis implica entender a la competencia, el posicionamiento de la marca, sus clientes, consumidores, sus proveedores; es decir, todos aquellos factores organizacionales y de mercado que influyen a la marca. Esto le permite al *planner* interpretar la relación del consumidor con la marca, así como también de todos los factores internos y externos que le influyen.

Para lograr este entendimiento tan profundo y, en relación a la investigación, el trabajo del *planner* *modera y conduce investigaciones cualitativas* (*focus group*, entrevistas en profundidad, grupos de discusión, entre otras) que le permiten llegar a las percepciones más profundas del consumidor para, luego, plasmarlas en la estrategia. Los resultados aportados por estas técnicas de investigación le permiten al *account planner* y a los actores involucrados en el proceso publicitario entender claramente al consumidor y, además, tener una relación cercana con ellos para compartir otras fases del proceso de planificación estratégica que pueden incluir test de conceptos, test de productos, etc.

Por tanto, el conocimiento es la piedra angular del *account planner*. Siendo así, debe ser capaz de *buscar, seleccionar, analizar e interpretar rápidamente la información* poniéndola en debate y discusión con el equipo creativo y el equipo de cuentas.

La sociedad y la cultura cambian constantemente. Los usos de los medios y las nuevas tecnologías transforman al consumidor que, al mismo tiempo, cambia la manera de percibir el mundo. Las relaciones entre consumidor y marcas están en constante evolución, lo que lleva al *account planner* a *estar en contacto con las últimas tendencias culturales y sociales* para asegurar que el concepto de comunicación sea relevante y alcance al *target*. Y, especialmente, saber distinguir entre una moda y una tendencia. Es por ello que debe monitorear constantemente hacia dónde fluyen estas tendencias como guía de su labor estratégica en la creación de la plataforma de comunicación.

Y esta característica conduce al *account planner* hacia la posibilidad de abrir nuevas vías de comunicación con el consumidor, creando y descubriendo no sólo nuevos medios, sino también nuevas formas de transmitir el mensaje creativo al *target group*. Conocer las tendencias e interpretar la conducta del consumidor brinda al *planner* elementos claves para pronosticar y generar nuevas formas de comunicación.

En sus inicios, se consideró al *planner* como la voz del consumidor. Sin embargo, su perfil ha ido desarrollándose hasta el punto de ser considerado como la voz del mercado. Por lo anterior, se puede considerar al *planner* como un actor estratégico para la agencia, al ser un conocedor y estudioso de todas las fuerzas que operan en el mercado y en el consumidor y, justamente, ese conocimiento es en lo que se basa la

campana. De esta manera, incrementa notoriamente el valor del proceso de creación publicitaria al trabajar a la par con el departamento de cuentas y el departamento creativo.

Inclusive, la gran transformación que sufre la industria publicitaria a raíz de la aparición de nuevos formatos y medios que forman parte de la gestión de *marketing* integrado, hace imprescindible la figura de una persona que sea capaz de entender estos cambios, hacia dónde se dirigen, cómo influyen en el consumidor y en el *target audience* para entender estos cambios. Es por ello que su inicial rol como “voz del consumidor” ha evolucionado hacia la “voz del mercado” (Jordana, 2008; Sánchez Blanco, 2010b).

El reconocimiento de la importancia que tiene el enfoque estratégico para el posicionamiento de la marca en un contexto va más allá de la comunicación integrada de *marketing*. De esta manera, la creatividad y la plataforma global de comunicación surgen a partir de la puesta en común del enfoque estratégico planteado por el *account planner* junto a la implicación del departamento de cuentas y del propio cliente (entendido como anunciante o marca) en las primeras etapas del proceso publicitario. Esta forma de trabajo y estrategia compartida le permite al equipo de cuentas integrar todas las herramientas de comunicación en beneficio de las metas y objetivos pautados por el cliente.

Como hemos analizado, ser capaz de traducir las percepciones del consumidor en conocimiento es una de las condiciones más resaltantes del *account planner*. Estos *insights* pueden presentarse desde diversas áreas: el consumidor, la cultura corporativa del cliente, los competidores, los valores de marca, la calidad del producto, sobre las que el *planner* debe profundizar sin perder de vista el objetivo global a alcanzar para identificar aquellos puntos clave que transformarán a la marca (Álvarez Ruiz, 2012; Ayestarán Crespo et al., 2012; Steel, 2000).

Justamente, la relación con el consumidor debe establecerse desde las conexiones que se logren entendiendo sus *insights* porque:

“La interactividad es un concepto extendido, pero desconocido aún, que se fundamenta no sólo en la bidireccionalidad de la comunicación sino en tres dimensiones necesarias para que se dé: el control activo (o actuación permanente del sujeto sobre los procesos), la multidireccionalidad (posibilidad de relacionarse en distintas direcciones, incluso con más de dos sujetos, en el mismo entorno) y la sincronía (capacidad de establecer relaciones en tiempo real)” (Carrillo, 2005, p. 298).

A partir de lo anterior, las funciones del *planner* en el proceso publicitario, de acuerdo a, (Ayestarán Crespo et al., 2012; Baskin & Pickton, 2003; Sánchez Blanco, 2010b) son:

- Definir la estrategia de comunicación estableciendo directrices a partir de la investigación
- Participar en el proceso creativo estableciendo un marco sobre qué decir y a quién
- Explicar al cliente de forma sólida y coherente la estrategia de comunicación y la creatividad para su aprobación por parte de éste
- Evaluar la eficacia de la estrategia

Aunque estas funciones han ido cambiando desde la concepción primigenia del *planner* hasta alcanzar diferencias sustanciales en nuestros días, según expone Sánchez Blanco (Cristina Sánchez-Blanco, 2014) a partir de las aportaciones de varios autores (Baskin, Pickton, 2003; Baskin, 2007; Hackley, 2003; Weichselbaum, 2008; Kelley, Jugenheimer, 2006; Lannon, Baskin, 2007; Do Amaral, 2004).



	Tradicionales	Nuevas
<b>Investigación</b>	Investigador de mercados Analista de datos Moderador de grupos cualitativos Centro de información Futurólogo y Antropólogo	Centro intelectual de la agencia
<b>Voz del mercado</b>	Voz del consumidor	Voz y posicionamiento de marca
<b>Estrategia</b>	Pensador estratégico Creador de la estrategia Consultor en el desarrollo de nuevos productos Descubridor de <i>insights</i> Pensador polémico	Planificador de medios Planificador de la comunicación Líder del proceso de integración estratégico Comunicación interdisciplinar (IMC)
<b>Cooperación Creatividad</b>	Responsable del brief creativo Utiliza los conocimientos para que sirva al creativo Moderador de brainstorming	

Tabla 2.6 Adaptación de las funciones del *Account Planner* (Sánchez Blanco, 2010, p. 93)

Resaltando que las actuales funciones del *planner* han evolucionado, dando paso a la figura del *strategic planner*. Un rol especializado en otras disciplinas (digital, por ejemplo) y planificador de la comunicación, con un papel activo en la planificación de medios. Se lo considera guardián de la marca, realizando una investigación global sobre el consumidor. (Sánchez Blanco, 2014).

Así, “la principal ventaja de los *planners* es su conocimiento de un gran número de categorías, lo que les convierte en una figura muy interesante para los clientes. El *planner* debe ofrecer soluciones de otros sectores que ayuden a abrir la mente, inspirar y buscar nuevas fórmulas para solucionar problemas de siempre” (Espantaleón, 2014, p. 15).

Para lograr llevar adelante estas funciones es necesario describir las habilidades y características personales consideradas claves en el *account planner* según Baskin (2001) y D’Souza (1986):

- Tener curiosidad acerca de las motivaciones intrínsecas en el pensamiento y las actuaciones de la gente.
- Ser capaz de detectar aquellas percepciones más profundas del consumidor (*insight*) y traducirlas en una motivación plausible.
- Entender que el consumidor muchas veces dice que siente o cree en algo, cuando realmente, puede no hacerlo.
- Saber analizar un problema desde distintas perspectivas, pero sin perder de vista el contexto.
- Ser capaz de analizar de forma analítica y lógica (pensamiento lateral). Ser pragmático a la hora de resolver un problema.
- Entender la investigación como una herramienta que le dará datos para analizar y no como un camino en sí mismo.

- Habilidad para conceptualizar y pensar de forma estratégica. Por ejemplo, analizar de forma crítica sobre sus efectos y el deseo esperado en el consumidor. O también buscar alternativas o caminos alternativos ante un problema que presenta la marca.
- Tener intuición al momento de analizar una marca, el consumidor y la comunicación. Poder analizar un segmento de consumidor sin acudir únicamente a estudios demográficos o cuantitativos. Poder describir sus hábitos, costumbres, cultura, sensaciones y pensamientos.
- Ser apasionado sobre la publicidad, la comunicación, los medios, el *marketing* y todas las disciplinas que nutren el campo de la comunicación estratégica.
- Debe ser capaz de argumentar sus decisiones y comunicarlas de forma coherente y firme. Debe desarrollar habilidades de presentación para sostener sus puntos de vista y discutir con el cliente sin hacerle sentir último o en situación inferior. Tener capacidad de pensar rápidamente y ser capaz de expresar firmeza sin llegar al extremo de transmitir inflexibilidad.
- Tener habilidad para trabajar en equipo, valorar y recibir ideas de otros miembros del proceso publicitario, ponerlos en común.
- Tener una personalidad que le permita participar y no sólo observar, trabajar bajo presión y en circunstancias impredecibles, y en un ambiente donde los distintos equipos trabajan en barreras grises entre la especificidad y la globalidad.

## 2.2.5 EL PLANNER EN LA AGENCIA

### 2.2.5.1 El departamento de planificación estratégica

Como hemos analizado, la figura del planificador estratégico se encuentra en estrecha relación con el resto de departamentos de la agencia para alcanzar estratégicamente el logro de los objetivos del anunciante. A continuación se describirá de qué manera se cristaliza esta relación a través de las tareas o labores que realiza con los diferentes departamentos (Bergen et al., 1992).

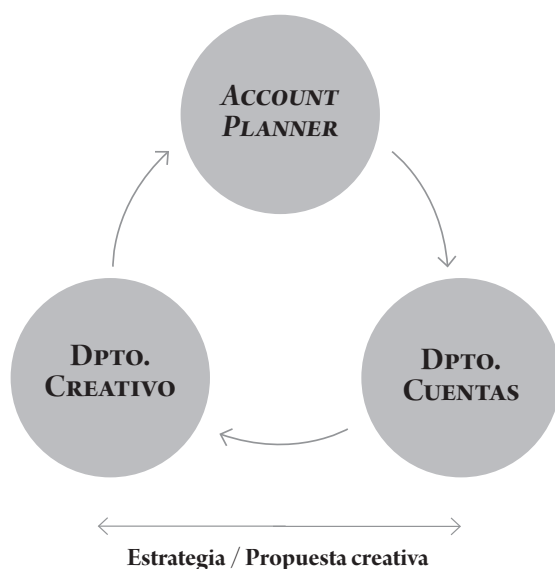


Gráfico 2.1 Relación entre Departamentos: Planificación, Cuentas y Medios (Elaboración propia)

## 67 a. El departamento de cuentas

Sebastián Morillas (2012) en (Ayestarán Crespo et al., 2012) establece claramente las diferencias entre la Planificación Estratégica y la Dirección de Cuentas, a partir de Castellblanque (Castellblanque, 2006):

- El *planner* aporta una perspectiva desde el consumidor, mientras que el director de cuentas lo hace desde la visión de negocio.
- El *planner* facilita la información al anunciante, a los creativos y al director de cuentas diseñando la estrategia de campaña. El director de cuentas coordina el proceso de desarrollo de la campaña para el cliente y la agencia.
- El *planner* y el director de cuentas deben compartir información vital sobre la marca y el cliente para trabajar sobre el *briefing* y *contrabriefing*.

Solanas (Solanas García & Sabaté López, 2008) a partir de (Erickson, 1989) resalta la labor del departamento de cuentas como aquella centrada en la gestión del anunciante, diferenciándola de la labor del planificador. Destaca que este último se encarga de la coordinación diaria de las necesidades del cliente, discutir sus objetivos de campaña, exponerle el proyecto y comunicarle los resultados obtenidos.

A pesar de la especificidad de tareas, las mismas deben entenderse como complementarias y apoyar que el departamento de planificación estratégica no sea una amenaza para el departamento de Cuentas. “*La clave para que la relación entre el Planificador y el Director de Cuentas sea efectiva es que ambos se dediquen por igual a la etapa de estrategia y creatividad*” (Giquel Arribas, 2003, p. 128).

## b. El departamento creativo

Es a partir del entendimiento del consumidor que las marcas conectan de forma estratégica con su público. Sin embargo, esta conexión debe basarse en un mensaje claro, definido y, sobretodo, construido sobre un concepto específico. Este concepto es aquel que el planificador crea al interpretar y transformar los datos cuantitativos y cualitativos aportados por la investigación realizada, de una manera útil para el departamento creativo como descubridor y traductor de *insights*.

De esta manera, el trabajo desarrollado por la Planificación de Cuentas ha permitido describir un método de trabajo que abarca el pensamiento estratégico y creativo y que está enfocado hacia la construcción de un mensaje publicitario más eficaz y diferenciador para la marca (Eisenhart, 1988; Sánchez Blanco, 2010b).

Entonces aquí es donde radica, claramente, la importancia del planificador estratégico para el Departamento Creativo, ya que mejora sustancialmente el trabajo de este equipo en la creación de la idea y del concepto que el consumidor finalmente leerá de la marca, a través de los distintos medios y acciones de comunicación. Es decir, su conocimiento se integra de forma global a la agencia estando al servicio de una buena creatividad y de una estrategia de comunicación eficaz.

Ésta tiene que tener unos objetivos muy claros y el papel del planificador es, por un lado, guiar al anunciante para conseguirlos, pero también al equipo de la agencia. Básicamente, se trata de analizar si el consumidor se ha dado cuenta de la marca que se ha comunicado, si la ha visto y la ha recordado, si sabe

que la marca quiere relacionarse con él, y en qué medida el mensaje ha conseguido que realice la acción que estaba prevista en los objetivos (Eisenhart, 1988; KellyL., 2006).

Para (Baskin & Pickton, 2003), el *account planner* es parte activa de todo el proceso publicitario y su acción va más allá de ser el responsable de realizar el *briefing* creativo. De esta manera, es el encargado de construir un puente de unión, un hilo conductor, una guía, entre la comunicación de *marketing* y la estrategia publicitaria, y la solución o propuesta creativa.

Para Álvarez Ruiz (2012) el *briefing* creativo debe cumplir tres funciones: servir de orientación para los creativos, inspirador para estimular la aparición de ideas y la creatividad y constituir un punto de referencia en el proceso creativo.

En este sentido Baskin (2000) considera tres tareas claves que marcan la relación del *planner* con el departamento creativo:

1. Redacción del *briefing* creativo: En este documento, el *account planner* plasma sus principales *outputs* estratégicos, producto de la investigación previa y las ideas claves plasmadas de forma tangible para el creativo. El *briefing* expresa las ideas claves que deben ser transmitidas de forma clara y que dará paso a las ideas que se convertirán en la propuesta creativa.

Es por ello que este *briefing* no es un resumen de lo que acontece en el mercado, en el consumidor o la marca y, es por eso, que el *account planner* despliega su habilidad para interpretar los elementos más significativos plasmándolos de forma breve y clara y que serán los que darán vida a las ideas base de campañas eficaces por parte del departamento de cuentas. Después, éste le dará al creativo lo que necesita: una propuesta de comunicación única sobre la que gire la propuesta creativa de la campaña.

2. Intérprete del conocimiento: Toda la información analizada y recogida por el *planner* no sirve de nada si no es interpretada estratégicamente por el *planner*, seleccionando y priorizando aquella que sea oportuna para ayudar al creativo a alcanzar esa idea estratégica acorde a los objetivos del cliente. Y, en este sentido, es donde el trabajo del *account planner* será valorado como diferenciador. Justamente el trabajo en equipo entre creativos, cuentas y *planner* hace que éste último lidere la creación de una línea estratégica relevante y diferenciadora para la marca.

3. Catalizador de ideas: En su estrecha relación y colaboración con el departamento de cuentas y el departamento creativo, el *account planner* debe saber gestionar todas aquellas técnicas que faciliten a ambos departamentos discutir y alcanzar ideas durante todo el proceso de planificación.

Es indiscutible que la proliferación de Internet y los nuevos medios ha implicado como resultado una mayor cantidad de medios y, en consecuencia, la fragmentación en los hábitos de consumo de medios por parte del consumidor. En este punto, no sólo hablamos de la importante cantidad de cadenas de televisión y radio o medios impresos, sino también de medios online, al alcance de los consumidores. Así nacen nuevas formas de comunicación de la marca con los consumidores a partir de las cuales se genera una relación mucho más cercana entre ambos.

## 69 c. El departamento de medios

Si hablamos de la marca necesitamos también analizar la forma en que no sólo los consumidores utilizan la marca, sino también la forma en que la marca establece relaciones con éstos. Y aquí, Internet, las redes sociales y los nuevos medios han establecido nuevos formatos publicitarios que las marcas pueden explotar y desarrollar. En este ámbito, las centrales de medios han evolucionado traspasando su función tradicional de la simple compra de espacios publicitarios para implicarse también en la gestión del proceso estratégico de comunicación de una marca.

Y aquí, el *account planner* debe comenzar a trabajar con otro actor: el planificador de medios. Para Baskin (2003), cada vez es más importante para el *planner* entender el rol estratégico y la efectividad de los diferentes medios, teniendo en cuenta el *target* y las categorías, aprendiendo también cómo deben utilizarse de forma relevante y estratégica para alcanzar los objetivos planteados por el cliente.

A medida que el panorama de medios se hace más extenso, el trabajo del planificador de esta área se vuelve mucho más específico. La planificación de medios ya no se reduce a la simple compra de espacios, sino que empieza a transformarse en un planificador al empezar a estudiar cómo el consumidor interactúa con los medios y las nuevas formas publicitarias. Ante la creciente complejidad del espacio mediático, los clientes apoyan la idea de que éstos se han convertido en una disciplina que necesite una especial dedicación y especialización. Esto llevó a que el departamento de medios de las agencias des- emboque en centrales de medios independientes de las de publicidad.

Ante este escenario, (Collin, 2003) considera que la planificación de cuentas sigue a cargo del desarrollo de la estrategia y la generación del *briefing* creativo, pero con poca influencia en la estrategia de medios.

De esta forma, el autor considera que la planificación de cuentas se está distanciando progresivamente de la planificación de medios. Mientras que el rol tradicional del planificador de cuentas se basaba en la fusión del pensamiento analítico con el pensamiento creativo, el autor desvela que la tarea analítica del *account planner* ha sido arrebatada por el planificador de medios al adoptar un pensamiento analítico enfocado hacia la rentabilidad de la inversión publicitaria.

*“Esto ha hecho que el account planner ponga el foco en la parte creativa de la estrategia publicitaria, dado que su principal trabajo ahora es revelar los insights que servirán de inspiración a las ideas creativas”* (Collin, 2003, p. 443).

Tal es así que el autor también vaticina que la planificación de medios se desarrolla hacia la planificación estratégica de medios. Esto implica que los planificadores de medios se perfilan como profesionales influyentes en la estrategia de comunicación integrada de sus clientes.

Para Collin esta situación se debe a que los planificadores de medios tienen una clara ventaja competitiva sobre el planificador de cuentas en lo que respecta a recomendar a sus clientes la marcha de la comunicación estratégica de *marketing*. Las agencias o centrales de medios tienen esta capacidad dado que no son responsables directas del desarrollo o concepción de la campaña en sí misma o como producto final, es decir, no están a cargo de su desarrollo creativo. Y es por esta razón que el planificador de medios puede ser más objetivo al encontrar una solución para el cliente, ya sea en forma de campaña, de formatos, de medios, etc.

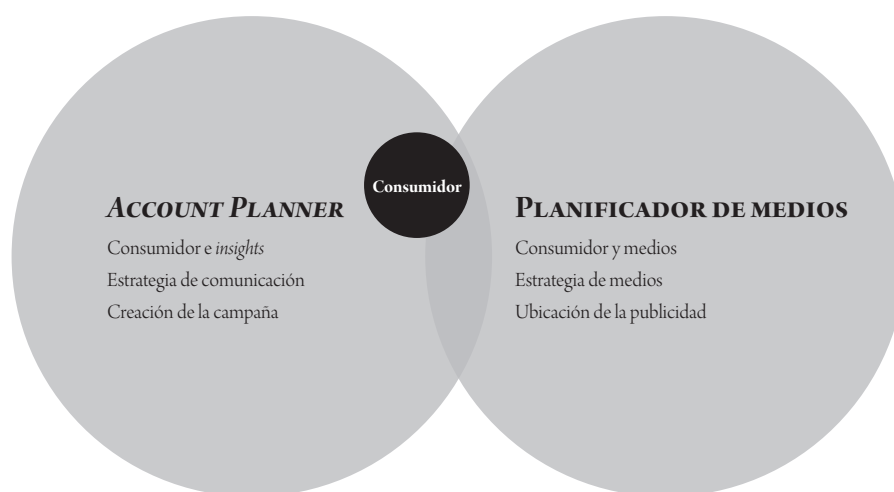


Gráfico 2.2 Relación entre el *Account Planner* y el Planificador de Medios. (Elaboración propia)

Dada la gran y rápida proliferación de nuevos medios y formatos publicitarios, el planificador de medios está ganando terreno en ofrecer a los clientes una correcta estrategia de comunicación ya que está en pleno entendimiento de las tendencias en consumo de medios y, además, no forma parte del desarrollo creativo de la campaña.

Otro aspecto a resaltar en la incursión del planificador de medios en la planificación de cuentas es la utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas para entender al consumidor y la utilización que éste hace de los medios. Si bien la planificación de cuentas fue pionera en el uso de estas técnicas de investigación, ahora es muy frecuente que las agencias de medios empiecen a indagar más profundamente en el consumidor mediante técnicas como video diarios, técnicas etnográficas, *focus groups* y/o entrevistas abiertas, que lleven a entender cómo el uso de los medios está influyendo en los consumidores y no solamente alcanzarlos a un costo eficaz.

Justamente la fragmentación mediática hace que los consumidores estén bombardeados por múltiples mensajes publicitarios y desde distintos dispositivos, tanto en medios convencionales como en no convencionales. Consecuentemente, las marcas deben transmitir sus mensajes en un ambiente donde se hace cada vez más difícil ser diferente. Es aquí donde el planificador de medios, ante el lanzamiento de una campaña, debe considerar la interpretación de los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa sobre el consumidor para adaptar el mensaje a los medios adecuados teniendo en cuenta, además, el coste por impacto.



Gráfico 2.3 Aportación del account y media planning a la estrategia. (Elaboración propia)

Por todo esto, Collin considera que los planificadores de medios están usurpando parte del rol original que dio vida al planificador de cuentas, ya que ahora tienen una voz protagónica en la definición de elementos clave de la estrategia, como por ejemplo el *target*. En este punto pueden estimar el tamaño y su valor potencial y estratégico para la marca y recomendar la mejor manera de conectar con ellos e influenciarlos.

En este sentido, Álvarez Ruiz (2012) destaca que las principales tareas del planificador estratégico en la agencia de medios se basan en discriminar públicos objetivos específicos y localizar los puntos de contacto más eficaces entre los medios y los consumidores para elegir la estrategia de medios más rentable.

De momento, la planificación de medios respecto a la planificación de cuentas está dedicando sus esfuerzos en recomendar a las marcas cómo alcanzar e influenciar a sus consumidores en el marco de un panorama de medios muy fragmentado, pero no deberían asesorar sobre la construcción del mensaje una vez que se establecen los medios más adecuados sobre los cuales trabajar. Esta última tarea debe ser básica del *account planner*, ya que el planificador de medios -hasta ahora- no influye en la gestión del *briefing* estratégico o creativo. (Caemmerer, 2009; Peltier et al., 2003).

Dadas las grandes transformaciones de los medios, las marcas tienen un desafío al momento de buscar caminos y formas efectivas de conectar el consumidor. En esta evolución del consumidor y su entorno, dos actores antes distanciados han encontrado en este consumidor el punto de encuentro. Sin embargo, este punto en común es el punto de inicio de una disciplina, la planificación de medios, que comienza a trabajar junto a la planificación de cuentas, de la que a su vez ha tomado sus técnicas propias para desarrollarse.

De esta manera, el autor considera que ambas disciplinas aportan a la estrategia de comunicación global de la marca, aunque cada una mantendrá su rol específico: el *account planner* en la organización y redacción del *briefing*, y la planificación de cuentas en la ubicación del mensaje en los canales adecuados al *target*.

## 2.3 EL PANORAMA VENIDERO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.3.1 LA AGENCIA DEL FUTURO

A lo largo del análisis se desprende que la planificación estratégica es una disciplina en constante transformación, cuyo desarrollo va de la mano de los cambios que propugna una relación en constante conflicto y fluctuaciones entre el consumidor, los medios y el entorno social y cultural.

En este contexto, la figura del *account planner* será vital para entender y darle sentido a los procesos de cambios sociales y en el panorama mediático a través de la investigación del consumidor y al servicio de la comunicación persuasiva (Álvarez Ruiz, 2012).

Es por ello que se considera necesario revisar brevemente aquellos elementos que intervienen en la planificación estratégica, con el objetivo de establecer cuál será el panorama futuro en el que la planificación estratégica y su figura, el *account planner*, intervendrá, aunque manteniendo su relevancia.

#### 2.3.1.1 Factores que influyen en la nueva agencia

La irrupción de los nuevos medios, la fragmentación de las audiencias y las nuevas formas de comunicación con el consumidor establecen dos escenarios en los que la agencia deberá establecer su metodología de trabajo para la gestión estratégica de la comunicación de sus anunciantes.

El primero es un escenario de especialización, dado por la aparición de empresas especializadas, como, por ejemplo, consultorías de marca, agencias de medios enfocadas en servicios estratégicos e integrados, agencias expertas en digital; que junto a las agencias de publicidad trabajan en la comunicación persuasiva, pero también generan un panorama diverso para los anunciantes ya que no hay un único interlocutor con el que debe gestionar la comunicación. El segundo, se enmarca en un proceso de concentración, por el que las agencias ofrezcan todos los servicios necesarios para el desarrollo de campañas 360 grados bajo una misma estructura. (Álvarez Ruiz, 2012; Guerrero Serón, 1997).

Para este autor la “*superespecialización*” implica que la agencia tendrá un papel de asesor para el anunciante en términos de desarrollo de marca, nuevas vías de comunicación con el consumidor, lo que llevaría a la incorporación de *planners* especializados: “*primarían aspectos estratégicos en los que el uso del planning cobraría especial relevancia (...)* las diferentes empresas especializadas irían incorporando servicios de planning en sus estructuras para ofrecer un mejor servicio y encajarlo con adecuación a las actividades de las demás empresas” (Álvarez Ruiz, 2012, p. 198).

Mientras que, en el segundo escenario, el autor considera que una agencia que coordine sus actividades “*bajo una estrategia sólida, (...)* otorgaría a las tareas del planner un marcado protagonismo y una mayor profundidad” (Álvarez Ruiz, 2012, p. 198).

Tanto en uno como en otro contexto, la ventaja se encuentra en la formación de equipos de trabajo colaborativos, en especial, cuando las ideas no sólo provienen desde un departamento concreto (Pla-



73 nificación) y el objetivo es gestionarlas para implementarlas de forma eficaz. Por esta razón, el papel del *planner* será cada vez más necesario, no sólo “*por su capacidad para desempeñar aquellos cometidos básicos que demandaron su aparición: incorporar el conocimiento del consumidor, establecer la estrategia de comunicación y servir, a la vez, de estímulo y de catalizador en la generación de iniciativas*” (Álvarez Ruiz, 2012, p. 198) sino también porque la planificación estratégica está siendo utilizada por agencias y anunciantes que buscan un impacto social.

Bajo estos posibles escenarios, la estructura de la agencia variará. Si se considera la especialización de servicios destacan una estructura funcional y tradicional basada en los departamentos de Creatividad, de Planificación-Marketing y Gestión-Ejecución de Cuentas. Mientras que al considerar una concentración de servicios se destaca un criterio técnico brindado por servicios que involucren el estudio del cliente, el estudio del mercado, el diseño de la campaña y la planificación de medios. (Guerrero Serón, 1997).

Un elemento que podría, a futuro, voltear la balanza hacia la especialización o la concentración es el impacto de las nuevas tecnologías. La conformación de estos escenarios está en relación directa con un elemento que marcará la estructura de la agencia en el futuro, dada la globalización de la comunicación y el impacto de la tecnología en el consumidor. De esta manera, el “*nuevo target se perfila como buscador de información, interactivo, inquieto y más inclinado a relacionarse con las marcas*” Tal es así que el autor considera que “*esto lleva al consumidor, indefectiblemente, a la selección de contenidos de calidad, mediante la personalización e individualización de los productos comunicativos a través del one-to-one*” (López Lita, 2001, p. 45).

López Lita (2001) enumera una serie de cuestiones que marcarán la agencia del futuro. Cada una de estas situaciones no son independientes entre sí y se dan como fruto de los cambios sociales, tecnológicos y del consumidor:

La tendencia hacia un pensamiento estratégico global por la expansión de los anunciantes y la homogeneización de valores por parte de los consumidores (Ferrerías Rodríguez, 2014; Andrés del Pozo, 2007), pero sin dejar de lado su adecuación en el ámbito local.

- El ofrecimiento de un servicio de comunicación integral, donde la empresa de comunicación se muestra como socia del cliente y con el objetivo de cuidar la unificación en la comunicación de marca.
- La planificación como disciplina con mayor importancia y valor añadido, labor que debe ser realizada por las agencias, al haber perdido parte de su trabajo por las consultorías.
- La agencia de publicidad ya no será conocida como tal, sino como una empresa en evolución adaptada al mercado.
- Las centrales de medios se perfilan ante los clientes como una agencia de servicios integrales donde pueden encontrar servicios creativos y de planificación.

### 2.3.1.2 El mercado, estructura y servicios de la agencia

74

Estas tendencias ya están afectando al mundo de las agencias en términos de su estructura, perfiles e integración de disciplinas. La Guía Técnica para la Contratación de Servicios de Marketing y Publicidad<sup>5</sup> analiza exhaustivamente el mercado de las agencias a partir de estos cambios y evolución antes descrita.

En la actualidad existen las siguientes tipologías de empresas:

- Agencias Creativas que participan en la estrategia de comunicación y la conceptualización y creación del mensaje publicitario.
- Agencias de Medios: encargadas de la planificación y la compra de medios donde se emitirán los mensajes publicitarios.
- Agencias de Servicios de Marketing especializadas.
- Comunicación y Agencias de Relaciones Públicas que asesoran en la estrategia de comunicación global en coordinación con el departamento de Comunicación Corporativa y Marketing.

Constata, además, que en el mercado internacional de agencias conviven dos tipos: aquellas integradas a los grandes holdings internacionales (WPP, Publicis, etc.) y otras independientes o que forman grupos internacionales de menor alcance geográfico pero que están yendo hacia una integración desde el ámbito digital.

Según el estudio, los grandes grupos que componen el 80% del mercado publicitario están reflejando las dos grandes tendencias antes mencionadas desde el ámbito académico.

Por un lado, la integración total de agencias y sus especialidades integrando todas sus unidades de negocio, de cara a un ofrecimiento futuro como “agencia de servicios plenos”. Y por el otro, la especialización, aunque el estudio considera que es un modelo de difícil mantenimiento a largo plazo, pero adecuado ante las necesidades de comunicación específica de los anunciantes (Giquel Arribas, 2003; Guerrero Serón, 1997; López Lita, 2001).

En definitiva, ¿Qué elementos sociales han marcado la evolución de las agencias?

- Las nuevas tecnologías abren nuevos puentes y formas de comunicación a las marcas para acercarse a sus consumidores. (González et al, 2011).
- Los nuevos medios de comunicación horizontales (redes sociales) desplazan la hegemonía de la televisión y de los medios tradicionales como única forma de comunicación con el consumidor (Palazón et al, 2014).
- Esto obliga a las marcas a establecer conversaciones con *targets* de consumidores más específicos, con necesidades definidas, que demandan nuevos perfiles profesionales y habilidades por parte de la agencia.

---

<sup>5</sup> Edición 2015. Elaborado por Grupo Consultores y AERCE. Disponible en [www.agenciasaeacp.es/wp-content/uploads/2015/04/Guia-tecnica-marketing-publicidad.pdf](http://www.agenciasaeacp.es/wp-content/uploads/2015/04/Guia-tecnica-marketing-publicidad.pdf) Consultado el 29/03/2016

- Por sus herramientas cuantitativas y de optimización de inversión, las centrales de medios están convirtiéndose en asesoras de las marcas generando contenido y creando nuevos canales de comunicación en un entorno donde el propio consumidor también es editor del contenido y decide cuánto tiempo de atención le brinda a la marca.

Es evidente, ilustra el estudio, que estos cambios han influenciado en la estructura y perfiles profesionales de las agencias provocando cambios estructurales entre las agencias tradicionales, las agencias en transición y las agencias del siglo XXI. Estas últimas en clara tendencia hacia la oferta de servicios plenos al cliente.

En un principio encontramos, la estructura clásica de agencia con los departamentos de Dirección, Cuentas, Creativo, Planificación y Producción (García Guardia, 2010; Sánchez Blanco, 2009; Soler Pujals, 2008).

Y una estructura en transición que mantiene la anterior, pero incorpora los primeros profesionales con perfil tecnológico, tanto en el área creativa (Dir. de Contenidos, Dir. Creativo Digital), de Planificación (Social Media Planner), como en departamentos propios destinados a la segmentación y estudio del consumidor desde el ámbito online (Dir. Datamining y Analistas, Analista de Programación, Programadores)

El estudio sostiene que las estructuras de las agencias se dirigen en clara tendencia hacia los servicios plenos para atender todas las necesidades de comunicación de forma global (Sánchez Blanco, 2011).

Así como el consumidor es el centro del *planner*, el anunciante lo es para las agencias, que a su vez han desarrollado nuevos perfiles profesionales con competencias específicas para atender las necesidades de este nuevo consumidor global. “En este contexto puede afirmarse que la creatividad y la estrategia son y serán para la agencia, su valor referencial y diferenciador y que, por tanto, está en el centro del proceso de Comunicación y Marketing. La complejidad de la demanda del cliente, unida a la multiplicidad de los servicios y las plataformas, exige un mayor control” (AECAP, 2015, p. 15).

Y así las jerarquías de la agencia se transforman y puede variar de una a otra dependiente de la fuerza y el peso que tenga sobre su especificidad: digital, eventos, *marketing*, creatividad, planificación, entre otras.

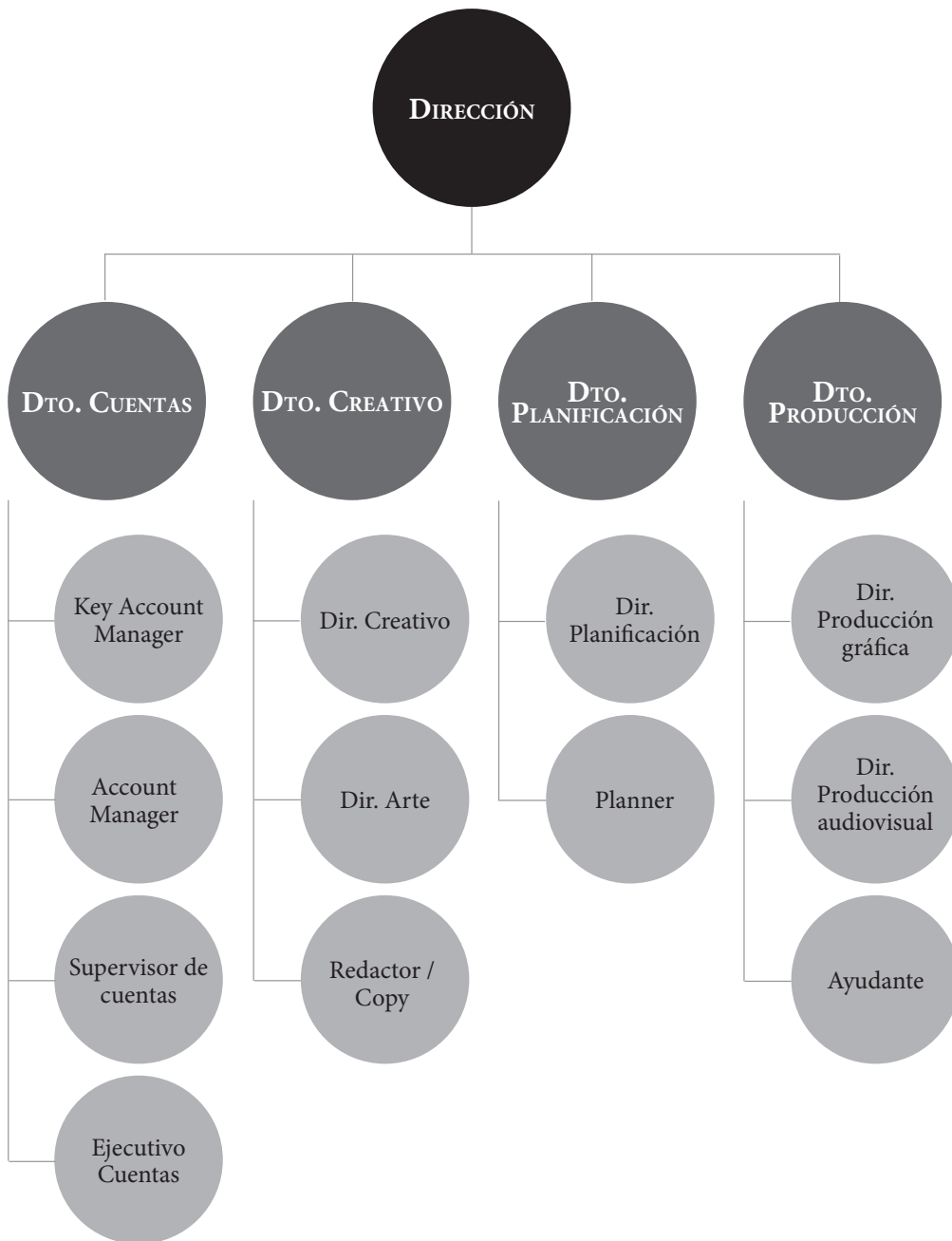


Gráfico 2.4 Organigrama agencia tradicional. (Elaboración propia. Adaptado de la Guía Técnica para la Contratación de Servicios de Marketing y Publicidad, 2015, p. 13)

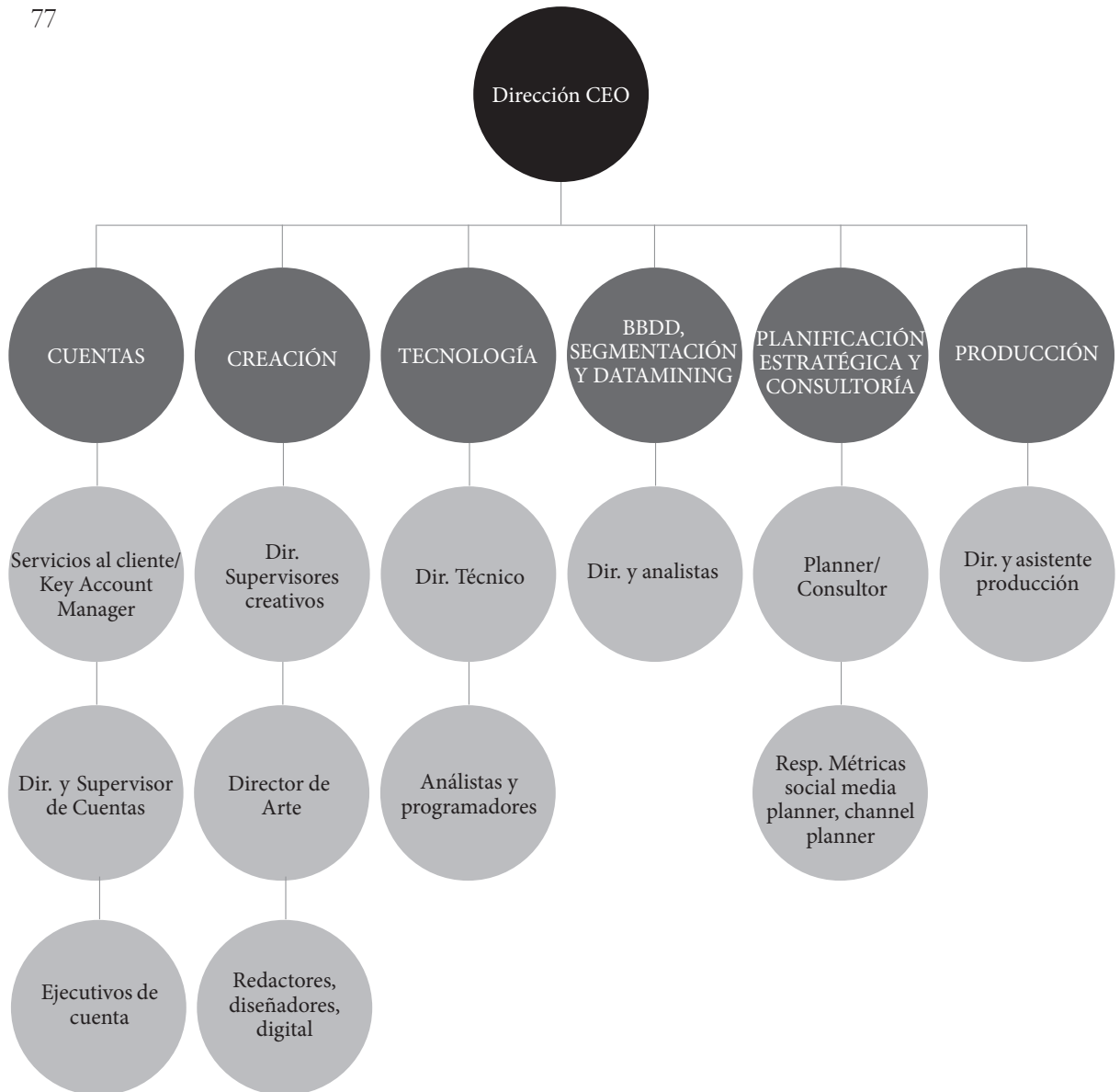


Gráfico 2.5 Organigrama agencia actual. (Guía Técnica para la Contratación de Servicios de Marketing y Publicidad, 2015, p. 19)

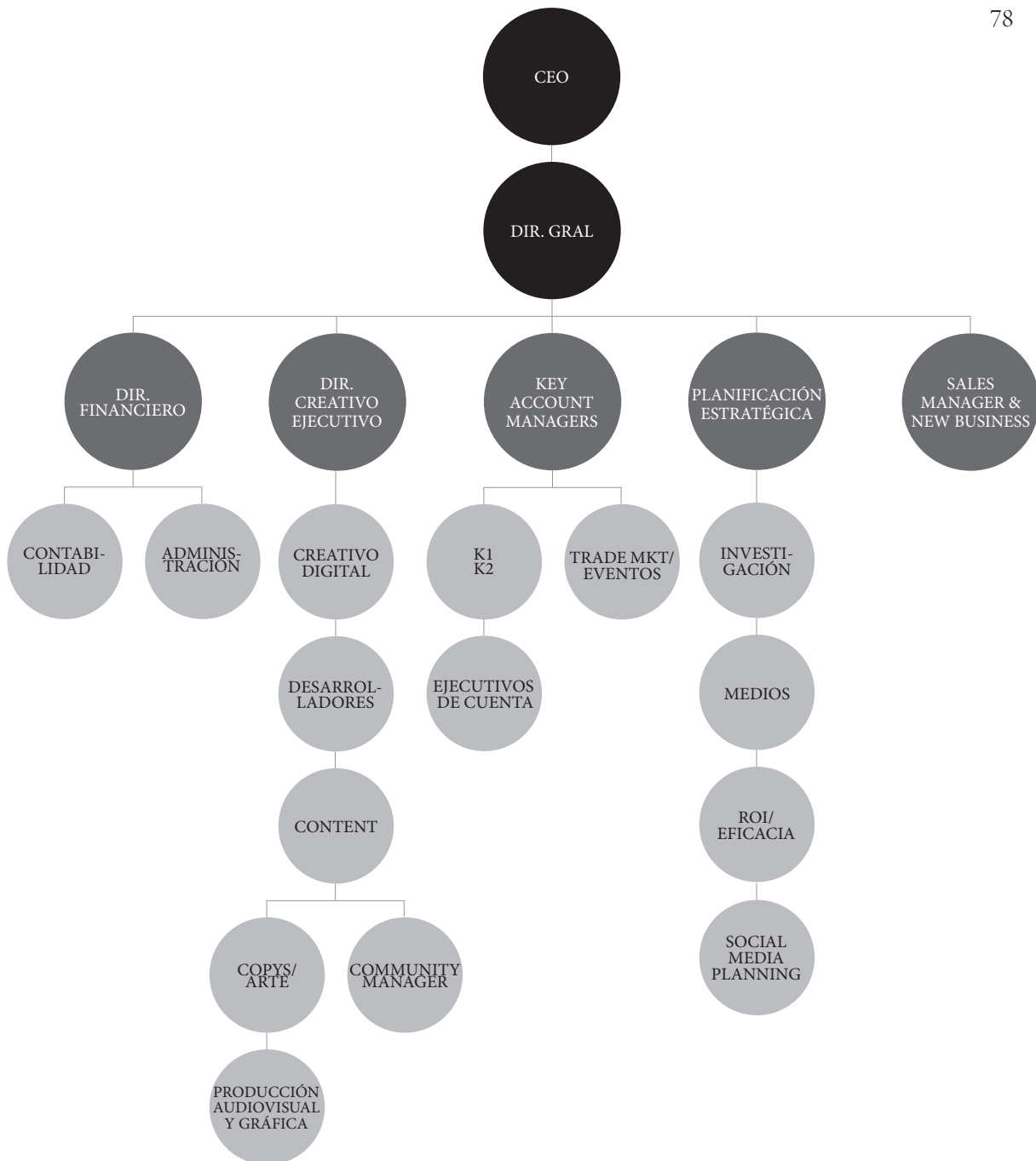


Gráfico 2.6 Organigrama agencia actual. (Guía Técnica para la Contratación de Servicios de Marketing y Publicidad, 2015, p. 21)

- 79 El estudio deja claro que las actuales agencias ya incorporan perfiles profesionales teniendo en cuenta los nuevos paradigmas de la comunicación:
- Nuevos usos sociales de los medios
  - Gestión integrada de marca en sus acciones de comunicación y *marketing*
  - Paso de la comunicación masiva a la interactiva

Ante este escenario, la industria publicitaria está adaptando sus organigramas de trabajo con nuevos perfiles especializados en conocimientos y tareas (por ejemplo, expertos en comunicación digital) que complementen los perfiles tradicionales (por ejemplo, con un ejecutivo de cuentas) y nuevos procesos de trabajo.

De esta manera, el estudio desprende los siguientes nuevos perfiles profesionales en la agencia de transición y del futuro que interactúan en este nuevo organigrama:

Perfil	Tareas	A quién reporta
<b>Ejecutivo de cuentas 2.0</b>	Profesional de cuentas experto en nuevos medios Servicio al cliente para campañas on y off line	Dir. Cuentas
<b>Digital Planner</b>	Planificador de medios experto en medios digitales Planifica campañas en nuevos medios	Dir. Planificación
<b>Planner New Media</b>	Planificador estratégico de nuevos medios Conocimiento y comprensión de nuevos puntos de contacto y conexión con el consumidor Potencia la idea creativa mediante innovación en nuevos medios	Dir. Estrategia
<b>Producer Digital Media</b>	Producción experto en nuevos medios Encarga trabajos de producción a terceros Controlar calidad, precio y timings	Dir. Producción y Dir. Financiero
<b>Programador creativo</b>	Programa piezas display para internet, móviles y otros dispositivos Lleva la idea creativa a nuevos medios	Dir. Creativo
<b>Diseñador Front/Back End</b>	Diseña piezas para insertar en estructuras diseñadas por programadores	Dir. Creativo
<b>Community Manager</b>	Experto en redes sociales Monitoriza la imagen y contenidos de marca en redes sociales Portavoz de la marca en medios digitales	Dir. Creativo / Dir. Cuentas
<b>Brand Content Developer</b>	Desarrollador de contenidos asociados a la marca Gestión, publicación y creación de contenidos para herramientas web de marcas y corporaciones	Dir. Creativo / Dir. Cuentas / Dir. Planificación
<b>Mobile Marketer</b>	Responsable de marketing móvil Identifica y analiza oportunidades emergentes Desarrollo de estrategias y acciones de comunicación y marketing en móviles Buscar sinergias en el mix de medios	Dir. Planificación / Dir. Medios / Dir. Creativo

Tabla 2.7 Perfiles profesionales de la agencia actual y del futuro. (Guía Técnica para la Contratación de Servicios de Marketing y Publicidad, 2012, p. 19-20)



81 Dando paso a una pregunta: ¿cómo será la agencia del futuro cuando el canal digital esté incorporado definitivamente?



Gráfico 2.7 Organigrama agencia del futuro. (Guía Técnica para la Contratación de Servicios de Marketing y Publicidad, 2015, p. 21)

El estudio propone un organigrama donde todos los perfiles y las actividades estén interconectados compartiendo la misma información y donde claramente la planificación estratégica estará diversificada en estructura, funciones y procesos (García Guardia et. al., 2010).

*“El talento es la clave del éxito para las agencias y, para atraerlo, [las agencias] tendrán que dejar de ser sistemas cerrados de soluciones de venta, pasando a sistemas abiertos que ayuden a los clientes a definir las cuestiones de marketing adecuadas, encontrando el mejor talento que les dé una respuesta. El futuro pasa por la colaboración mezclando activos de terceros con soluciones propias con la vista puesta en crear estructuras más eficientes y eficaces”<sup>6</sup>.*

Si el consumidor seguirá siendo el eje y el *planner* aquella persona que personifica su voz y sus intereses, entonces, es importante entender qué cambios se están produciendo en nuestro entorno que influyen de manera implacable en el consumidor.

6 En “Estas tendencias marcarán el futuro de las agencias de publicidad” en Marketing Directo, Abril 2015. Consultado el 22/03/2016 [www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/estas-tendencias-marcaran-el-futuro-de-las-agencias-de-publicidad/](http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/estas-tendencias-marcaran-el-futuro-de-las-agencias-de-publicidad/)

La tecnología es uno de los factores que ha modificado notablemente la relación de las marcas con el consumidor. Tal es así que será importante tener conciencia de que las agencias no serán las únicas encargadas de llevar las campañas adelante, ya que los departamentos de *marketing* de los anunciantes cuentan con profesionales cada vez más especializados en comunicación, capaces de generar contenidos y formas de comunicación propias con sus clientes.

Esta tendencia es confirmada por los resultados del Global Communications Report<sup>7</sup> (2015) que indican que la inversión en comunicación crecerá hasta los \$19 billones de dólares en los próximos 5 años. Según el estudio realizado a profesionales de agencias de relaciones públicas y anunciantes, ambos actores consideran que la tecnología y el contenido son los ámbitos que están liderando los cambios sustanciales en la industria de la comunicación de marca. Es por esta razón que los servicios en los que más crecerá la demanda serán creación de contenido (81%), social media (75%), reputación de marca (70%) y medición y evaluación (60%).

Teniendo en cuenta la estructura antes explicada y los nuevos perfiles profesionales, el estudio resalta las siguientes consideraciones:

Agencias y anunciantes consideran que el mayor desafío de la industria es mantener y atraer profesionales con talento y especializados para poder enfrentar los desafíos venideros.

Las nuevas formas de comunicación traen consigo nuevas habilidades que los profesionales deberán aportar, aunque de momento anunciantes y agencias siguen valorando las habilidades tradicionales por encima de habilidades relacionadas con las nuevas tecnologías: habilidades escritura (89%), de planificación estratégica (84%), de comunicación verbal (80%), análisis de datos (62%), SEO (41%).

Si bien las aptitudes propias de entornos laborales actuales, como por ejemplo el trabajo en equipo, se mantienen vigentes, los anunciantes y las agencias consideran que el pensamiento crítico, la curiosidad intelectual y la creatividad son aptitudes que ya están siendo fuertemente valoradas y lo seguirán siendo en el futuro.

Y esta misma línea es compartida por el creativo Toni Segarra<sup>8</sup>, quien resalta la complejidad hacia la que ha ido evolucionando la actual sociedad, no sólo en términos culturales sino también en la profesión donde –al igual que señalan los teóricos mencionados– la televisión era el medio a través del cual giraba la publicidad, distando claramente de la actual fragmentación producida por la irrupción de las nuevas tecnologías.

Es por ello que considera el futuro de la publicidad como una dicotomía, donde la especialización también puede dar paso a una cantidad de disciplinas que, en consecuencia, sean capaces de hacer un trabajo multidisciplinar como valor añadido.

Esto lleva a plantear el futuro de la agencia de publicidad enfocado hacia la creatividad estratégica o a largo plazo:

7 Estudio realizado por la University of Southern California (EEUU). USC Annenberg Center for Public Relations. Disponible en [annenbergh.usc.edu/sites/default/files/USC\\_REPORT\\_New.pdf](http://annenbergh.usc.edu/sites/default/files/USC_REPORT_New.pdf) Consultado el 10/05/2016

8 Reconocido creativo español, socio fundador de la agencia de publicidad S,C,PF. Conferencias Online festival publicitario El Sol, Marzo 2013. Consultado el 22/03/2016 [www.youtube.com/watch?v=t1TiLdcC8k8](http://www.youtube.com/watch?v=t1TiLdcC8k8)

83 “El concepto de creatividad, como el de idea, ha cambiado con el tiempo (...) que una agencia quiera ejecutar muchas cosas a la vez terminará conduciendo a que contrate mediocridad. Así, el futuro de la agencia pasa por miles de modelos que cruzarán el escenario de la especialización y del pensamiento estratégico, de la creatividad a largo plazo” (Segarra, 2015).

Ante este escenario, el mencionado estudio considera que la agencia del futuro tendrá cambios significativos en su modelo de negocio dado por la adopción de las nuevas tecnologías, la creciente demanda de generación de contenido de valor para las marcas, la fragmentación de los medios y el creciente uso de datos y la demanda de especialización.

Y en este punto, el estudio demuestra claramente estas tendencias:

- Por un lado, las relaciones entre agencias y clientes crecen, pero cambia su naturaleza.
- La mayoría de ejecutivos y profesionales de la comunicación (55%) sostiene que mantendrá el nivel de confianza con sus agencias en los próximos 5 años, mientras que el resto (31%) considera que dependerá más del trabajo de su agencia, dado que el presupuesto de los anunciantes crecerá a expensas de otras disciplinas.
- La mayoría de anunciantes mantienen relaciones con diversas agencias, otros consideran la contratación para proyectos puntuales, aunque algunos consideran no trabajar con ninguna agencia.
- A la hora de seleccionar una agencia, los anunciantes consideran la aportación desde la planificación (*strategic insight*), seguida por el pensamiento creativo, como las razones más importantes en la contratación. Considerando menos importante la experiencia en investigación y análisis o medición y evaluación.

En 2011, Forrester<sup>9</sup> ya consideraba que el ámbito del social media se ha convertido en el campo de batalla por lo que todas las agencias están luchando e intentando diferenciarse. Muchas de las tendencias y cambios que marcarán el rumbo de las agencias y de los profesionales publicitarios se dan, justamente, en el ámbito digital.

En un futuro, la innovación tecnológica se convertirá en la gran plataforma creativa. Esto significa que las agencias no deben dejar de ser identificadas como generadoras de ideas, ya que su esencia no cambiará, pero sí deben desarrollar una capacidad mayor de llevar esas ideas de manera estratégica a todos los canales en los que los consumidores interactúan con la marca, dado que esto es lo que está cambiando radicalmente.

Aparece una nueva tendencia: la especialización y la aparición de nuevos tipos de agencias (realidad aumentada, experiencias sensoriales) que serán parte de grandes grupos publicitarios interesados en brindar más herramientas a sus anunciantes.

---

9 Forrester es una de las más importantes firmas de investigación y consulting a nivel mundial. [blogs.forrester.com/sean\\_corcoran/11-01-24-2011\\_agency\\_predictions](https://blogs.forrester.com/sean_corcoran/11-01-24-2011_agency_predictions) consultado el 25/03/2016

Todo ello teniendo en cuenta que la mayoría de los anunciantes están aún intentando entender la mejor manera de integrar los medios sociales a sus marcas, aunque han madurado mucho este aspecto. Y es por esta razón que las agencias han madurado también: la diversificación de sus servicios a sus clientes logrando formar equipos de trabajo interdisciplinarios, específicos; pero que trabajan en una estrategia común. *“El modelo tradicional de agencia está muerto (...) se apuesta por una agencia con un espíritu abierto de colaboración permanente con otros partners. Ellos en cada proyecto son uno más del equipo de trabajo y eso nos permite generar un contenido de valor para las marcas”* (Cuesta, 2014, p. 13).

### 2.3.2 EL CONSUMIDOR DEL FUTURO

Del análisis antes desarrollado se desprende que no es posible repensar el futuro de la planificación estratégica sin pensar en la centralidad e importancia del consumidor (Sánchez Blanco, 2011), dado que esta disciplina defiende la importancia del consumidor en todos los procesos de la planificación publicitaria.

A partir de estos cambios y en un contexto donde el consumidor tiene mayor poder (Morales, 2006) y *“la involucración del consumidor es la base sobre la que se construyen los nuevos modelos de publicidad”* (García, 2007, p.75) el planificador tiene un nuevo rol: consultor. *“El planner debe representar al ciudadano en el proceso creativo, si éstos son ahora digitales, el planner deberá adaptarse al nuevo entorno”*<sup>10</sup> (Espantaleón, 2014, p. 15). Así, los planificadores deben construir y mantener la *brand equity* y valores de marca para que la comunicación sea competitiva y la diferencia de sus competidores (Lee, Haley, & Mark, 2012; Saravudh Anantachart PhD, 2005).

*“Un consumidor que, comparado con el del pasado reciente, en un entorno comunicativo dominado por la televisión y su propuesta de pacto pasivo con el espectador, aparece como más activo, más informado, más crítico, y menos dispuesto a aceptar sin discusión los discursos de las marcas comerciales”* (Fernández Cavía. J & Sánchez Blanco, C.; 2012, p.67).

Según el estudio *“Outlook 2012: El nuevo consumidor: cambios profundos y oportunidades de negocio”* realizado por ESADE (2012)<sup>11</sup> se registra una evolución rápida y global en los modelos de consumo, a través del cual se pueden identificar los nuevos valores y actitudes del consumidor detectando nuevas tendencias de consumo.

En este punto, el estudio vaticina la aproximación en poco tiempo de una etapa, donde el consumo no sea un fin en sí mismo, sino un medio para el bienestar. El consumidor restablecerá su escala de valores y prioridades en términos de consumo adecuándolo y pensándolo como una acción social que tiene repercusión en su contexto cotidiano.

Como se analizó anteriormente, la marca es un conjunto de significados y valores intangibles en el que la influencia del otro es válida y necesaria en la búsqueda de su beneficio económico.

Y es aquí donde su *brand equity* debe estar sustentada en valores como la transparencia, proximidad, influencia, seguridad, transparencia, justicia; entre otros, superando el uso y la posesión exclusivamente para detectar oportunidades de mercado sostenibles.

10 Espantaleón, Raquel. “El planner debe ser visto como un consultor”. Anuncios: semanario de publicidad y marketing. Disponible en [dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4757611](http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4757611)

11 Disponible en: [www.creatfutur.com/es/estudios/outlook2012](http://www.creatfutur.com/es/estudios/outlook2012)

85 En este sentido, Gemm Romero<sup>12</sup> sostiene que la publicidad puede ayudar a conectar con el consumidor, a través de la creación de valores que impulsen el consumo desde una perspectiva sostenible, como por ejemplo basada en criterios emocionales y valores sociales, generando un beneficio holístico entre la marca y la sociedad. Esto reportará a la empresa un valor económico, social y medioambiental que redundará positivamente en su cuenta de resultados.

“La publicidad debe recobrar la confianza que no tiene y abandonar valores materiales. Debe sentarse sobre valores reales que demuestren el posicionamiento y poner en valor los atributos de la marca y de la empresa, haciendo frente a una postura clara sobre su propuesta: todo comunica. La gente está atenta a toda la actividad de la empresa, no sólo a los productos. Y el posicionarse sobre un tema da credibilidad a la marca y a la empresa. La publicidad del futuro pasa por un cambio de paradigma desde el cual deberá generar vínculos desde su propia esencia y recobrar la confianza de la sociedad” (Romero, 2015).

Hablar del consumidor como eje central, de las conexiones que la marca debe establecer con él y de los cambios en las pautas de consumo, puede llevar a reflexionar ya no sólo de la lealtad del cliente sobre la marca en términos de *marketing* (Kotler et al., 2004) sino que se debe empezar a pensar en la lealtad al cliente.

Este cambio de enfoque se cristaliza en la tendencia de entender a los consumidores como públicos, “*estudiados ya no como el elemento finalista de la comunicación publicitaria, sino en su multicausalidad e interactividad*” (Andrés del Campo, 2007).

Este proceso dialéctico que aplica a un nuevo modelo estructural de la comunicación publicitaria implica a los públicos como medio y canal publicitario, como soporte, como mensaje y valor ya que marca la eficiencia de la publicidad (Andrés del Campo, 2007; Escobar Naranjo, 2000).

Si hoy en día, el centro de la comunicación estratégica es el consumidor, ¿cuál será el perfil del planner futuro? ¿de qué manera generará puntos de contacto con un consumidor que demanda nuevas responsabilidades a las marcas?

### 2.3.3 EL PLANNER DEL FUTURO: NUEVOS PLANNERS PARA NUEVOS RETOS

Como se ha explicado, el consumidor le exige a la marca desarrollar su perspectiva y punto de vista social, no desde acciones superficiales, sino desde un cambio de paradigma donde su acción sea un valor que genere riqueza y bienestar en términos colectivos.

Se ha hablado de la necesidad de la planificación estratégica de generar contenidos. Si se concibe la marca como un ente con una dimensión social (y no sólo individual), su comunicación estará promovida por la necesidad de alcanzar una participación con sus grupos de interés a partir de valores y objetivos comunes.

---

12 Planificador estratégico Bassat & Ogilvy. Ponencia: “El futuro de la publicidad” disponible en [www.apgspain.es/ponencias/the-future-of-advertising/](http://www.apgspain.es/ponencias/the-future-of-advertising/)

A partir de esta concepción, el *planner* será considerado un conector, “con inteligencia para conectar necesidades con beneficios, deseos con esperanzas y vivencias con experiencias de marca” (Torrents, 2012, p.183).

¿Cómo puede incorporar el *planner* del futuro los aspectos netamente sociales de la marca a su quehacer diario? Por un lado, entender que la marca no se reduce a una estrategia de *marketing*, sino que puede definirse a partir de comprender a un consumidor que tomará una decisión sobre la elección de una marca si siente que ésta comparte sus mismos valores (Currás-Pérez, Enrique y Bigne-Alcañiz, 2008; González et al., 2011; Lee et al., 2012).

Jordi Torrents plantea que la diferenciación de una marca puede jugarse desde lo social porque “puede entregar beneficios colectivos que son importantes en la vida de su público”. Para este autor, el *planning social* permitirá al planificador estratégico entender que “las diferencias que generarán preferencia de marca nacen en los valores de las personas que toman decisiones sobre las marcas” (Torrents, 2012, p. 188).

En este sentido, el autor destaca el perfil del *planner* social para:

- Hablar del aspecto social de la marca desde el plano del contenido y no sólo desde los canales de comunicación.
- Plantear la responsabilidad social sobre la comunicación estratégica pensada favoreciendo valores positivos y constructivos.
- Entender lo social como una oportunidad para incrementar el valor de marca al identificar aquellos beneficios colectivos relevantes para las personas y qué necesidades compartidas hay entre los actores sociales y la marca.
- Trabajar desde el aspecto social para pensar estrategias que no reduzcan la marca sólo a acciones de *marketing*.

Actualmente las ideas no provienen de departamentos estancos o de una sola persona. El trabajo en equipo permite el desarrollo de ideas en un marco colaborativo, donde el *planner* interviene para gestionarlas adecuadamente (Álvarez Perez, 2012; Fernández Cava & Sánchez Blanco, 2012). En este sentido, pensar la planificación estratégica desde la dimensión social de la marca abre las puertas en su valor añadido a raíz de la especialización y diversos servicios que demanda el cliente (Palazón et al., 2014; Torres-romay, 2014).

Como consecuencia, se destacan seis tipos de *planners* (Griffiths, 2008; Sánchez Blanco, 2010):

- *Brand Planners*: relacionados a la reputación de marca
- *Engagement planners*: involucrar al consumidor con marca para conseguir su atención
- *Interactive planners*: relacionados a la comunicación interactiva
- *Channel/connections planners*: la relación con los consumidores se establece a partir de analizar qué medios y canales utilizan
- *Data planners*: análisis del CRM
- *Content planners*: analizan el contenido que los consumidores crean y consumen de otros usuarios.

87 Guillermo Navarro (Navarro, 2012) establece dos categorías interesantes al hablar de la planificación estratégica del futuro: el *Connections Planning* (a partir de las aportaciones de Hense (2009) y Kay (2009)) y *Streetwise Planning*. Ambas comparten como centro de atención el consumidor, pero desde distintos ángulos. La primera categoría se presenta como la posibilidad que brinda la planificación estratégica del futuro para:

- Conectar con las personas en un sentido más amplio y profundo pensando más allá que en los impactos publicitarios.
- Indagar qué hacen las personas y cómo la marca se puede integrar en su vida.
- Entender las personas como usuarios de información, de contenido, de marcas y tener en cuenta su nuevo rol de propagador de ideas y no como meros consumidores de la información.
- Construir relaciones con las personas a partir de la posibilidad que brindan los nuevos medios de construir el mensaje desde las personas y no sólo desde la marca.

Mientras que la segunda categoría, el *streetwise planning* es “una forma de explotar la empatía natural que hay en un planner para entender a las personas más allá de la observación” (Navarro, 2012, p. 281) y así lograr:

- Experimentar el mundo y entorno real de las personas.
- Detectar de forma primaria *insights*, barreras, oportunidades, reflexiones, emociones sobre la marca.

En este sentido Steel<sup>13</sup> (2013) destaca los siguientes retos para el *planner* del futuro que engloban las características mencionadas sobre la planificación estratégica que vendrá:

- No sólo ser inteligente. Ser útil. Su habilidad para resolver problemas y sugerir soluciones debe cristalizarse en un trabajo distintivo y relevante para la marca.
- Ser un catalizador de ideas en una agencia que tiende hacia la concentración, pero que dará cabida a perfiles cada vez más diversos para afrontar las necesidades de comunicación de clientes globales, pero que actúan de manera local.
- Ser hábil para construir relaciones, conectando la promesa de marca a un nivel humano profundo a partir de entender la marca desde el contexto cultural, social, tecnológico y económico en el que interactúa.
- Entender que el valor añadido de la planificación estratégica pasará por entender los profundos instintos y motivaciones humanas para conectar con el consumidor.
- Aprender la diferencia entre el *Streetwise planner* vs. el *Googleplanner* para comprender que la idea estratégica vendrá de conocer al consumidor sin filtros, en su día a día, en su cotidianidad. Hasta ahora no hay técnica de investigación que sustituya vivir de cerca el marco de referencia cultural, el “*real world, out there*”, que le permita interactuar de cerca con la gente que el *planner* necesita entender para poder influir. Esto no sólo aportará valor añadido a su tarea, sino que será más productivo.

---

13 Steel, Jon. Septiembre 2013. Ponencia: What he values most in a planner? Account Planning Group (APG) España. Disponible en: [www.apgpain.es/ponencia/what-he-value-most-in-a-planner/](http://www.apgpain.es/ponencia/what-he-value-most-in-a-planner/) Consultado el 2/03/2016

- Comprender que la comunicación humana no pasa únicamente por los medios online, ya que la clave del éxito de la planificación será entender las formas básicas de comunicación humana para alcanzar mayor efectividad e influencia. 88

De esta manera, Steel reflexiona:

*“La verdadera y buena publicidad es el fin de una interesante y estimulante conversación, de un diálogo, entre la marca y la persona con la que deseas conectar. No tenemos que pensar en audiencias, sino en individuos, en personas ( ... ) Para ser un planner exitoso debes situar el trabajo por encima del ego y la inteligencia. Debes ser quien establezca puentes entre la marca y el contexto en el que está inmersa. Y aprender que a pesar de que la complejidad del contexto y de la tecnología, al final estaremos hablando de procesos básicos de comunicación humana: como una persona habla con otra, como 180 personas hablan entre ellas y tu trabajo estará en encontrar los puentes y el lenguaje común entre ellos”<sup>14</sup> (Steel, 2013).*

La planificación estratégica del futuro demanda un profesional que se adapte a la naturaleza cambiante y dinámica de la propia disciplina, que entienda las nuevas formas de relación del consumidor como claves. Esto le permitirá mantener su valor añadido como integrador de los diferentes elementos de comunicación a través de una sistematización integral entre la marca, los medios y el consumidor.







TRES

# HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 3.1 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Desde su implementación hasta nuestros días, la planificación estratégica es una disciplina susceptible a los cambios que se producen en el contexto social y, además, en el mercado publicitario.

En esencia, la planificación estratégica es un concepto que surge de la necesidad de entender a un nuevo consumidor inmerso en un contexto social y económico determinado, pero a la vez cambiante. Por tanto, este concepto también ha ido adaptando su definición, no solo a partir de los cambios en el mercado publicitario, sino también a las realidades geográficas en las que ha sido implementado.

Todos estos cambios cristalizan en la figura del *account planner* y dibujan un nuevo perfil de agencia de comunicación del futuro. A partir de estas afirmaciones construimos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1.** El *account planner* está presente en la mayoría de agencias de comunicación españolas y multinacionales y está considerado por éstas como una figura clave.

**Hipótesis 2.** Las funciones del *account planner* se han mantenido en el tiempo desde su creación, pero su perfil profesional incrementa sus facetas debido a los cambios sociales, culturales y tecnológicos que ha sufrido el sector.

**Hipótesis 3.** El *account planner* interactúa con todos los departamentos de la agencia de comunicación, dando soporte a medios y creatividad y gestionando el Departamento de Cuentas.

**Hipótesis 4.** El *account planner* se percibe como una figura clave en las agencias de comunicación del futuro.

Para verificar o refutar estas hipótesis se ha dispuesto un objetivo global y cinco específicos.

## 3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

92

El objetivo global de esta investigación es **estudiar la figura del *account planner* en la agencia de comunicación actual y establecer su potencial para pivotar la agencia de comunicación del futuro**. Para alcanzar este objetivo global se ha considerado adecuado establecer cuatro objetivos específicos, que a su vez pueden subdividirse en otros más.

Objetivo 1. **Establecer la importancia del *account planner* en las agencias de comunicación españolas y multinacionales**. Con este objetivo buscamos saber cuál es la penetración de la figura del *account planner* en las agencias de comunicación y qué importancia se le da a esta figura en la actualidad.

Objetivo 2. **Identificar el perfil, las funciones y los roles actuales del *account planner* y qué cambios ha sufrido**. Se pretende determinar cuál es el perfil que tiene un *account planner*, cuáles son las tareas y los roles que desarrolla en la agencia. Además, comparando estos datos con los de la literatura, se pretende establecer si existen cambios en la figura respecto al pasado. Las vinculaciones entre pasado y futuro quedan reflejadas en la formulación de tres sub-objetivos.

Para averiguar los datos vinculados a la actualidad se debe:

Sub-objetivo 2.1. **Identificar el perfil, las funciones y los roles actuales del *account planner***.

Para averiguar los datos vinculados a los cambios se debe:

Sub-objetivo 2.2. **Identificar los cambios en el perfil, las funciones y los roles del *account planner***.

Para averiguar los datos vinculados a los catalizadores de los cambios se debe:

Sub-objetivo 2.3. **Identificar la naturaleza de los factores que han potenciado cambios en el perfil, las funciones y los roles del *account planner***.

Objetivo 3. **Identificar el tipo de relación que se establece entre el *account planner* y los distintos departamentos de la agencia**. Se trata de identificar la forma en cómo interactúa el *account planner* con otros departamentos, teniendo en cuenta que es una figura ya madura pero en continuo desarrollo.

Este objetivo se divide en tres sub-objetivos, que son aquellos que aparecen de forma más específica en la literatura revisada.

Sub-objetivo 3.1. **Identificar la relación que se establece entre el *account planner* y el Departamento de Cuentas**. A partir de la revisión de textos, queda difuminada la relación entre la figura *account planner* y los miembros de cuentas, siendo este sub-objetivo de gran relevancia para clarificar cuál es la situación en la actualidad.

93 Sub-objetivo 3.2. **Identificar la relación que se establece entre el *account planner* y el Departamento Creativo.** Con este objetivo se busca verificar la afirmación de la literatura en la que aparece la figura del *account planner* como aquella que mejora la tarea del departamento creativo en la creación de la idea y del concepto que el consumidor finalmente leerá en la marca a través de los distintos medios y acciones de comunicación.

Sub-objetivo 3.3. **Identificar la relación que se establece entre el *account planner* y el Departamento de Medios.** Se debe averiguar cómo el *planner* ve y actúa con los medios, si ve que éstos juegan un papel esencial que, como apunta la literatura revisada, puede utilizarse de forma relevante y estratégica para alcanzar los objetivos planteados por el cliente.

Objetivo 4. **Identificar las nuevas necesidades de los clientes que puede cubrir la agencia de comunicación del futuro.** Elementos de naturaleza social, cultural, económica o tecnológica han modificado las reglas del juego de nuestra sociedad, esto ha llevado a un replanteamiento de las acciones de comunicación de las organizaciones, estableciendo nuevas necesidades de comunicación con antiguos y nuevos targets. Ante esta situación se quiere poder indicar cuáles son estos elementos traducidos en necesidades de los clientes y soluciones planteadas por parte de la agencia.

Objetivo 5. **Averiguar el rol del *account planner* en la agencia del futuro.** Los cambios planteados en el objetivo anterior, creadores de nuevas necesidades y, en consecuencia, de nuevas soluciones por parte de la agencia, es posible que modifiquen los roles de todos los actores que configuran el panorama comunicativo en general y publicitario en particular. Ante esta etapa futura, se pretende identificar, con este último objetivo, cuál es el rol que se espera de la figura del *account planner*.



## CUATRO

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se presentan las metodologías y herramientas de investigación utilizadas para el desarrollo del estudio. Para la investigación, se ha elegido un doble enfoque, en primer lugar cualitativo (análisis bibliográfico y entrevista en profundidad), para finalizar con un enfoque cuantitativo (encuesta). En el desarrollo de la metodología de investigación se han seguido varias etapas, que se pueden agrupar en tres fases vinculadas a las tres herramientas metodológicas.

En la **primera fase**, expuesta en el capítulo 2, la revisión de la literatura tiene como objetivo principal generar una primera versión del estado de la cuestión en torno a la figura del *account planner* y la evolución de la agencia de publicidad en las últimas décadas.

Tras la presentación del marco teórico, en el que se revisa la literatura previa afín al estudio, se procede a una **segunda fase**, también de carácter cualitativo, haciendo uso de la herramienta entrevista en profundidad. La entrevista (Merton & Kendall, 1946) es la herramienta metodológica utilizada con la finalidad de validar y actualizar la primera versión de datos obtenidos en la revisión de la literatura mediante la recopilación de información recibida por profesionales del ámbito de estudio. Esta fase consta de cinco etapas:

- Tamaño de la muestra.
- Preparación de la entrevista como instrumento de medida.
- Prueba inicial de la entrevista y revisión y entrevista definitiva.
- Registro y grabación.
- Análisis de los datos.

La **tercera fase**, se centra en el desarrollo de la metodología cuantitativa con la construcción, administración y análisis de una encuesta. La tercera fase consta de cinco etapas:

96

- Tamaño de la muestra y método de muestreo.
- Preparación del instrumento de medida.
- Prueba inicial de la encuesta y revisión y cuestionario definitivo.
- Administración del cuestionario a los empleados de las agencias de publicidad.
- Codificación de los datos y resultados.

## 4.1 LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

La entrevista semiestructurada consiste en contar con un contexto abierto donde se pueden llegar a acuerdos con el entrevistado y, finalmente, en la ausencia de la generalización de los resultados obtenidos.

Se ha escogido esta metodología con la finalidad de validar los resultados obtenidos mediante el análisis bibliográfico. Por tanto, se ha utilizado la entrevista para la segunda fase de la investigación, de recogida de datos, ya que ésta nos permite recoger la información relevante a la par que evaluarla y valorarla (Cohen & Manion, 1990).

### 4.1.1 MUESTREO

Se ha escogido el muestreo opinático, una modalidad de muestreo intencional, el cual ofrece flexibilidad y la opción de elegir criterios estratégicos para la selección de los sujetos (Ruiz Olabuénaga, 2007). Entre los motivos estratégicos que existen, en este caso, cabe destacar los relacionados con el conocimiento de los sujetos ante una situación concreta que centra el objeto de estudio en la investigación. En este sentido, se ha escogido el perfil de profesionales en activo en el ámbito del marketing y la comunicación con vinculaciones profesionales a la planificación estratégica.

Un motivo estratégico de la realización de las entrevistas en formato presencial fue reducir el área de acción a zonas que el investigador podía acceder.

A su vez, la selección ha respondido a la búsqueda de dos parámetros básicos. Por una parte, la cantidad de información recogida que permita llegar a un punto de saturación que implique la posibilidad de detener las entrevistas para pasar al análisis de datos. Y, por otra parte, la calidad de la información mediante la selección cuidadosa de la muestra.

Finalmente, la muestra escogida fue de seis sujetos (el sujeto que participó en la prueba piloto está excluido de este número).

Los expertos que han participado en la investigación son los siguientes (ver perfiles en anexo 1):



	Entrevistado	Experto	Fecha de la entrevista
1	José Manuel Alonso	CEO y planificador estratégico	16.07.2015
2	Jordi Alavedra	CEO y planificador estratégico	20.07.2015
3	Francesc Montserdá	Director de planificación estratégica	20.03.2015
4	Danilo Cascino	Account planner	22.07.2015
5	Sergio Prieto	Account planner	16.07.2015
6	Carlos Bosch	Director de planificación y medios	23.12.2015

Todos los sujetos entrevistados son de nacionalidad española, excepto Danilo Cascino que es de nacionalidad italiana, pero ejerce en España desde hace muchos años. Su selección se realizó siguiendo criterios de homogeneidad y heterogeneidad (García Caro, et al., 2010).

Criterios de homogeneidad:

- Tipo de profesional: Todos han ejercido la tarea de planificación estratégica en el ámbito del marketing y de la comunicación.
- Tienen conocimiento en profundidad de las áreas de marketing y comunicación, tanto en proyectos de ámbito nacional e internacional.
- Género: hombre.

Criterios de heterogeneidad:

- Ámbitos de acción ejercidos en la agencia o el anunciante.
- Carrera profesional evolucionada en función de los años en activo.

#### 4.1.2 PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA COMO INSTRUMENTO DE MEDIDA

La finalidad con la que se ha escogido este método es validar los resultados obtenidos mediante el análisis bibliográfico. Por tanto, es la herramienta metodológica que se utiliza para la primera fase de recogida de datos de la investigación. Esto se justifica por la posibilidad de utilizar la entrevista como “medio de evaluación o valoración” (Cohen & Manion, 1990), al mismo tiempo que como instrumento de recogida de información de carácter relevante.

Se ha construido el guión de la entrevista a partir de los elementos extraídos de la revisión bibliográfica, centrándose principalmente en la definición de las diferentes variables y objetivos en forma de preguntas.

En primer lugar, se realizó una primera entrevista piloto para comprobar la adecuación y comprensión del guión. A partir de ésta se obtuvieron una serie de indicaciones que implicaron una reestructuración de los contenidos a tratar mediante la creación de nuevas preguntas, así como su orden y los temas que trataban, tal y como se indica en el apartado siguiente.

El guión definitivo de la entrevista se estructura del siguiente modo:

98

- I. La agencia de publicidad
  - A. Evolución de la agencia
  - B. La agencia ideal
  - C. La agencia del futuro
  - D. Especialización
  
- II. El anunciante
  
- III. El *account planner*
  - A. La planificación estratégica
  - B. La importancia del *account planner*
  - C. Las funciones, los roles y el perfil del *account planner*
  - D. La evolución del *account planner*
  
- IV. El Departamento de Cuentas
  - A. Funciones y perfil del director de cuentas
  - B. Interacción con el *account planner*
  
- V. El Departamento Creativo
  - A. Funciones y perfil del director creativo
  - B. Interacción con el *account planner*
  
- VI. El Departamento o la Agencia de Medios
  - A. Funciones y perfil del planificador de medios
  - B. Interacción con el *account planner*
  
- VII. El cambio tecnológico

Se ha utilizado la técnica conocida como “embudo” (Cohen & Manion, 1990) que consiste en realizar las preguntas abiertas dirigiéndose desde los elementos más generales a los específicos para la traducción de los objetivos. Así, las preguntas se han planteado de forma abierta, lo cual ha proporcionado respuestas siempre de carácter no estructurado, permitiendo que el entrevistado contestara libremente.

99 Con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información del entrevistado como experto del ámbito publicitario, se han basado las preguntas en el conocimiento y la experiencia, Pamela Maykut y Richard Morehouse (2004).

#### 4.1.3 PRUEBA INICIAL DE LA ENTREVISTA, REVISIÓN Y ENTREVISTA DEFINITIVA

Para realizar la prueba piloto de la entrevista se aplicó el guión a un profesional con unas características similares a las de los sujetos entrevistados posteriormente, tal y como proponen Maykut y Morehouse (2004). Por esta razón, se escogió a Daniel Batlle (ver perfil en Anexo Dos).

	Entrevistado	Experto	Fecha de la entrevista
0	Daniel Batlle	CEO y Director de planificación estratégica	22.06.2015

La entrevista piloto tenía el objetivo de poner a prueba el guión creado y obtener, además de respuestas, comentarios respecto a la entrevista que permitieran una mayor claridad en la enunciación de los ítems o en la introducción y supresión de preguntas en función de la información obtenida.

En el rol de entrevistador del investigador, sus habilidades también deben ponerse a prueba para alcanzar unas competencias comunicativas más eficaces para la obtención de información relevante. En este sentido, las pruebas piloto también permiten aplicar el guión definitivo con mayor precisión.

Así, los objetivos de la prueba piloto fueron, por un lado, poner a prueba la primera versión del guión y, por el otro, mejorar las habilidades del entrevistador para las futuras entrevistas. Una vez realizada y analizada la grabación, se procedió a realizar los cambios necesarios.

#### 4.1.4 REGISTRO Y GRABACIÓN

El investigador/entrevistador realizó de forma directa el registro de los datos, en todos los casos con el permiso pertinente de los entrevistados.

#### 4.1.5 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez finalizadas las entrevistas, se realizaron las transcripciones. A continuación, se interpretaron y analizaron los datos, en función de los objetivos de la investigación, en busca de una ampliación de los contenidos ofrecidos por el marco teórico.

Aquí se introducen los métodos aplicados, concretamente, los software de análisis utilizados. Es decir, los CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*), programas que facilitan reducir la

información obtenida mediante su organización basándose en la codificación, lo cual permite su transformación e interpretación para poder comprobar las hipótesis de estudio o los objetivos.

La codificación es una herramienta básica para el análisis de datos cualitativos y de los programas que se utilizan en este contexto.

El proceso se divide en dos fases (Strauss & Corbin, 2002):

- Codificación abierta: Primer paso de la codificación, dedicada a obtener diferentes códigos que permiten reducir la información. La investigación presente tenía una serie de códigos prefijados en la codificación abierta.
- Codificación axial: Fase posterior donde se procede a relacionar los códigos establecidos. Esta fase se ha realizado mediante el uso del software Atlas.Ti con árboles de nodos que permiten generar relaciones, jerárquicas o no, entre códigos de diferente orden.

Se realizaron los primeros pasos del análisis de las entrevistas utilizando el software de análisis cualitativo Atlas-ti (en su versión 7.5.11), dedicando gran parte del trabajo a la codificación de las entrevistas en referencia a respuestas concretas. Mediante este programa, la codificación primaria (Quesada, 2010) ha permitido analizar la primera parte de las entrevistas, la experiencia de los profesionales del sector, etc.

## 4.2 LA ENCUESTA

### 4.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA Y PREPARACIÓN DEL MÉTODO DE MUESTREO

El principio de representatividad implica que, para que los resultados de una investigación tengan validez interna, la muestra de sujetos estudiados debe ser representativa de la población de estudio. Dado que el estudio es transversal, se utilizarán técnicas de muestreo probabilística en caso que sea necesario. La selección de encuestados se hará al azar, mediante técnicas de muestreo aleatorio simple (Armitage, 2002).

Se creó una base de datos unificando la información procedente de diferentes fuentes de información: el anuario de comunicación editado por la asociación de directivos de comunicación (2015), anuario de Agencias “el Publicista” (ref), anuario de Marketing (2016), anuario de Agencias de “Anuncios” y la fuente publicdata” Directorio de Publicidad, Marketing y Medios de anuncios” (ref). Se analizaron los datos para eliminar duplicidades. Se excluyeron aquellas entradas que se describían: Empresas de artes gráficas, anunciantes, estudios de identidad corporativa, packaging y grafismo en general, empresas de eventos, empresas de producción audiovisual, estudios de sonido, empresas de postproducción, empresas de animación, gabinetes de comunicación, agencias de relaciones públicas, Dircoms, medios de comunicación y sus soportes, concentrándonos exclusivamente en agencias de publicidad nacionales y multinacionales y en profesionales de planificación.

Para un universo de 500, se ha considerado una heterogeneidad del 50%. Se aceptará un nivel de riesgo  $\alpha$  de 0,05, con una hipótesis bilateral y un riesgo  $\beta$  del 10% (potencia:  $1 - \beta = 0,90$ ). Serán necesarios 81

101 encuestados para que la muestra sea representativa. Se mantendrá este tamaño de muestra mínimo para tener un 90% de probabilidades de detectar una diferencia igual o superior a la fijada, con un error  $\alpha$  del 5%.

Finalmente, se obtuvieron 500 direcciones on-line. Se numeraron cada una de las entradas de forma secuencial y se seleccionaron tantos números aleatorios como elementos tenga que contener la muestra. Se decidió enviar la encuesta a toda la población ( $n=500$ ). La tasa de respuesta fue del 20%, es decir, se obtuvieron 100 encuestas respuesta. La totalidad de las respuestas obtenidas pertenecen al ámbito del estado español.

#### 4.2.2 PREPARACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA CUANTITATIVO

Para llevar a cabo la segunda parte del estudio, se ha optado por desarrollar un cuestionario online elaborado a partir de la disección de los objetivos específicos de la investigación. Para cada uno de estos se han preparado una serie de preguntas y opciones, la mayoría de ellas basadas en el marco teórico desarrollado en el inicio de este estudio (capítulo 2) enriquecido también con las aportaciones de las entrevistas en profundidad a expertos (capítulo 5).

**Objetivo 1. Establecer la importancia del *account planner* en las agencias de comunicación españolas y multinacionales.**

En primer lugar, para establecer si el *account planner* es o no una figura básica en las agencias de comunicación (publicidad) se ha optado por:

- (1) identificar de forma directa si la agencia cuenta o no con un *account planner* en su plantilla,
- (2) identificar a quien reporta el *account planner* de la agencia e,
- (3) identificar quien reporta el *account planner*.

De estas tres preguntas, para la primera se ha optado por cerrar las respuestas a 'sí' o 'no'. Para la segunda y la tercera se ha incluido un listado de opciones realizado a partir de las aportaciones de la Guía Técnica para la Contratación de Servicios de Marketing y Publicidad (2015) y de las aportaciones de los expertos. Las opciones para saber 'a quien' reporta el *account planner* se ha optado por:

- Director general
- Dirección de servicios al cliente
- Dirección de cuentas
- Comité de dirección
- Otros
- A nadie

Las opciones para saber ‘quién’ reporta al *account planner* por:

- Directores de cuentas
- Director de servicios al cliente
- Ejecutivos de cuentas
- Dirección creativa
- Dirección de medios
- Nadie

Por otra parte, se considera también la posibilidad de que la agencia del encuestado no cuente con la figura del *account planner*. Para tener esta casuística en consideración, se ha optado por preguntar quién realiza las tareas del *account planner*. Se han propuesto seis opciones posibles como respuesta:

- El área de marketing
- La dirección de cuentas
- Los planificadores de medios
- La dirección creativa
- Se subcontrata a un externo
- Director General

A partir de este punto del cuestionario, se consideró que, aunque existe la posibilidad que en la pregunta 1 del cuestionario la respuesta sea negativa (la agencia del encuestado no cuenta con la figura del *account planner*), el encuestado puede seguir contestando a las preguntas basándose en sus propios conocimientos sobre el sector profesional en el que se encuentra.

Para cerrar las preguntas vinculadas al primer objetivo, se propone al encuestado valorar en una escala de Likert (del 0 al 5, siendo 0 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), tres afirmaciones que desde la literatura perfilan la importancia de la figura del *account planner* para la agencia:

- El *account planner* lidera la relación con el anunciante (Crosier, K. & Pickton, D, 2003; Sánchez Blanco, 2009).
- El *account planner* es un especialista en la marca y su desarrollo, busca nuevas estrategias que delimiten la labor de la comunicación en línea con el producto y la empresa (Extchevarria, 2005).
- Tiene una visión integral de la comunicación y una concepción del trabajo dirigida a la consecución de los objetivos demandados por el cliente.

103 **Objetivo 2. Identificar el perfil, las funciones y los roles actuales del *account planner* y qué cambios ha sufrido.**

Para realizar averiguaciones sobre este objetivo, desglosado en tres sub-objetivos, tal como se ha explicado en el apartado de presentación de objetivos, se ha basado en elementos obtenidos en la literatura y elementos que han aparecido en las entrevistas con expertos.

Para el **sub-objetivo 2.1, Identificar el perfil, las funciones y los roles del *account planner* actuales** se han desarrollado tres preguntas en el instrumento de medida, todas ellas valoradas utilizando una escala de Likert del 0 al 5, siendo 0 ninguna y 5 toda.

En primer lugar, para identificar las funciones del *account planner*, se pregunta sobre la involucración de este en las distintas tareas de la agencia. Se ha construido un listado a partir de las aportaciones de Erickson, 1989; D'Sauza, 1986; García Guardia, 2000; Sánchez Blanco, 2014; Percy y Elliot (2002), Asociación General de Empresas de Publicidad. El resultado ha sido un listado de catorce puntos:

- Selección del target o público objetivo del cliente
- Comprensión de las decisiones de compra de dicho target
- Definición y desarrollo del posicionamiento de la marca y su estrategia publicitaria
- Desarrollo de la estrategia de medios
- Estudios del mercado y de consumo
- Definición y análisis del mensaje publicitario
- Valoración de la publicidad realizada, evaluación de resultados
- Presentación campañas
- Cohesión de toda la actividad publicitaria
- Elaboración del *briefing* y *contrabriefing*
- Innovación y desarrollo de nuevos productos
- Intervención en pre y post test
- Involucración en el seguimiento diario de la campaña
- Descubridor y traductor de *insights*

Para identificar un perfil actual del *account planner*, se han listado también catorce elementos, y se pide a los encuestados que puntúen en qué medida éstos definen el perfil. Para la creación del listado se ha recurrido a los elementos de identificación de perfil presentados por D'Souza, 1986; Jacnic and Zabkar, 1998; Zeithaml, 1990; Phelps, 1996; Baskin, 2001; Crosier, 2003 y Sánchez Blanco, 2009 en la literatura.

Los elementos a valorar son los siguientes:

- Pensamiento estratégico
- Competitivo
- Analítico
- Pragmático
- Creativo

- Intuitivo
- Comprometido
- Interlocutor corporativo de confianza
- Cooperador y colaborador
- Generador de expectativas
- Visionario de tendencias
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Participativo

La última pregunta de este sub-objetivo, desarrollada para identificar los roles del *account planner*, invita al encuestado a puntuar en qué medida cinco roles basados en la propuesta de Baskin (2003) definen el de la figura del *account planner*. Éstos son:

- Investigador
- Voz del consumidor
- Estratega
- Catalizador creativo
- Facilitador, entre los actores del proceso publicitario

Vinculadas al **sub-objetivo 2.2, identificar los cambios en el perfil, las funciones y los roles del *account planner*** se han desarrollado tres preguntas.

Dos de las preguntas demandan la opinión al encuestado sobre si considera que han cambiado las funciones del *account planner* y si ha cambiado el perfil del mismo. Para cerrar un marco temporal, se ha considerado adecuado establecer un intervalo de 10 años, teniendo en cuenta que este es el momento en el que merma paulatinamente la publicación científica sobre la temática que nos atañe. La respuesta posible de presenta de forma cerrada con dos opciones ‘sí’ o ‘no’.

En la tercera pregunta de este sub-objetivo, se presentan doce elementos vinculados al perfil del *account planner*, utilizados previamente en una pregunta anterior vinculada al sub-objetivo 2.1. En este caso, se le demanda al encuestado valorar si las características presentadas respecto al perfil del *account planner* que se han introducido, mantenido o eliminado, también en un intervalo temporal de diez años. Las características a valorar son:

- Analítico
- Pragmático
- Creativo
- Intuitivo
- Comprometido
- Cooperador y colaborador



- 105
- Generador de expectativas
  - Visionario de tendencias
  - Liderazgo
  - Trabajo en equipo
  - Participativo
  - Tecnológico

Para el **sub-objetivo 2.3, identificar la naturaleza de los factores que han potenciado cambios en el perfil, las funciones y los roles del *account planner*** se ha planteado una sola pregunta cerrada en la que se pide al encuestado identificar los elementos que considera catalizadores del cambio en el perfil y las funciones de la figura del *account planner*. Éstos han salido de las distintas entrevistas en profundidad con profesionales, y el encuestado puede marcarlos de forma no excluyente. Las opciones son:

- Culturales
- Sociales
- Tecnológicos
- Económicos

### Objetivo 3. **Identificar el tipo de relación que se establece entre el *account planner* y los distintos departamentos de la agencia.**

En primer lugar, se ha considerado pertinente establecer la intensidad de relación entre la figura del *account planner* y los tres departamentos de la agencia sobre los que más se ha hablado en la literatura: el Departamento de Cuentas (Erickson, 1989; Giquel Arribas, 2003; Morillas, 2012), el Departamento Creativo (Baskin 2000 y 2003; Kelley y Jugenheimer, 2006; Sánchez Blanco, 2009 y Álvarez Ruiz, 2012) y el Departamento o Agencia de medios (Baskin, 2003; Collin, 2003 y Álvarez Ruiz, 2012). Para ello, se formula una pregunta cerrada sobre cuál es la intensidad de la relación del *account planner* con los departamentos, y se le demanda al encuestado que puntúe en una escala de Likert del 0 al 5 esta intensidad, siendo 0 ninguna y 5 absoluta.

Si bien la primera pregunta del objetivo implica a los tres departamentos identificados en la literatura, las siguientes se plantean de forma específica por departamentos.

Para dar respuesta al **sub-objetivo 3.1, identificar la relación que se establece entre el *account planner* y el Departamento de Cuentas**, se plantea una pregunta con cuatro respuestas sobre las que el encuestado debe responder con una escala de Likert del 0 al 5. Se le pregunta sobre la relación entre la figura del *account planner* y el Departamento de Cuentas en la agencia, y las opciones son:

- De prominencia sobre el área de cuentas
- De dependencia sobre el área de cuentas
- De igualdad
- De soporte

A través de una valoración de cuatro afirmaciones que plantean la relación entre el Departamento Creativo y el *account planner*, se aborda el **sub-objetivo 3.2, de identificar la relación que se establece entre el *account planner* y el Departamento Creativo**. En este caso, el encuestado también debe valorar utilizando una escala de Likert de 0 a 5 las afirmaciones. Estas son:

- El *account planner* redacta *briefing* creativo.
- El *account planner* recoge, analiza, interpreta y prioriza la información para el equipo creativo.
- El *account planner* actúa como catalizador de ideas.
- Desvela *insights* que servirán de inspiración a las ideas creativas.

La última pregunta de este apartado cubre el **sub-objetivo 3.3, identificar la relación que se establece entre el *account planner* y el Departamento de Medios**. En ella se muestran tres afirmaciones que también deben ser valoradas en una escala de valor del 0 al 5, en las que se vincula la relación entre el *account planner* y el departamento de medios. Estas son:

- El *account planner* influencia en la estrategia de medios.
- La tarea analítica del *account planner* ha sido arrebatada por el Departamento de Medios.
- El planificador de medios se perfila como un profesional influyente en la estrategia de comunicación integrada del cliente.

#### Objetivo 4. **Identificar las nuevas necesidades de los clientes que puede cubrir la agencia de comunicación del futuro.**

La cobertura de este objetivo se ha realizado a través de una única pregunta, en la que se muestra un listado de elementos relacionados con la agencia de comunicación y se invita al encuestado a identificar aquellos elementos que se deben aumentar, mantener, eliminar o introducir para asegurar la viabilidad de la agencia en un futuro. Los elementos recopilados a partir de los resultados de las entrevistas semiestructuradas y de la literatura (AERCE, 2012) son los siguientes:-

- Creación de contenidos *on* y *off*
- Capacidad estratégica
- Grado de comprensión de las necesidades del cliente
- Orientación a resultados
- Capacidad creativa
- Vuelta al concepto de servicios plenos
- Especialización o boutique
- Capacidad en marketing y comunicación 3.0
- Nuevos sistemas de retribución

107    Objetivo 5. **Averiguar el rol del *account planner* en la agencia del futuro.**

El último objetivo de este estudio también se aborda desde una única pregunta de similar a la del objetivo 4. A partir de un listado de elementos que ofrece una agencia de publicidad, el encuestado debe identificar con qué intensidad es clave la figura del *account planner* para asegurar la viabilidad de la misma. Para ello, se ofrece una vez más una escala de Likert del 0 al 5, en la que 0 es ninguna y 5 absoluta. Los elementos a valorar, presentados en la literatura (AERCE, 2012) y en las entrevistas semiestructuradas son:

- Creación de contenidos
- *Community manager*
- Big Data
- Evaluación *online*
- Multidisciplinaredad
- Especialización
- Pensamiento estratégico
- Realidad aumentada
- Creación de contenidos *on* y *off*
- Capacidad estratégica
- Grado de comprensión de las necesidades del cliente
- Orientación a resultados
- Capacidad creativa
- Capacidad en marketing y comunicación 3.0

**Información complementaria de clasificación: características de la muestra.**

Con el objetivo de recabar datos sobre la muestra, y teniendo en cuenta que el envío de respuesta es totalmente anónimo, se han establecido una serie de preguntas a efectos clasificatorios, todas en formato cerrado.

Las tres primeras preguntas recaban datos sobre el encuestador, el género del mismo, el año de nacimiento y el departamento de la agencia en el que trabaja. Para la variable 'departamento' se ofrecen cinco opciones concretas y la opción 'otros' que puede completar. Las opciones son:

- Departamento creativo
- Departamento de medios
- Planificación estratégica
- Departamento de cuentas
- Departamento de investigación
- Otros

Además se realizan dos preguntas más de carácter cerrado referentes a la agencia en la que trabaja el encuestado. En la primera, el encuestado tiene que indicar el número de empleados de su agencia a partir de cinco opciones: 'de 1 a 10 empleados', 'de 11 a 20 empleados', 'de 21 a 50 empleados', 'de 51 a 100 empleados' y 'más de 100 empleados'. En la segunda debe indicar el perfil de la agencia, escogiendo entre 'nacional' o 'multinacional'.

#### 4.2.3 PRUEBAS DE LA ENCUESTA, ADAPTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO, CUESTIONARIO DEFINITIVO

La recopilación de datos mediante el uso de un cuestionario requiere una validación previa y todavía más cuando se trata de preguntas creadas por el autor a partir de las afirmaciones aparecidas en la literatura revista de la investigación y de las aportaciones de los profesionales entrevistados, y no creados a partir de la réplica de preguntas de otros cuestionarios. La finalidad de esta prueba piloto es la detección de posibles errores en la comprensión, comprobar la correcta comprensión de la terminología utilizada y que su significado sea el más común para los profesionales de las agencias de comunicación (Batista-Foguet, 2004).

El cuestionario se distribuyó para su validación a dos profesionales del marketing y la comunicación de la ciudad de Barcelona, que reunían características similares a las de los colectivos que entrevistaríamos para este estudio, además de formar parte del ámbito académico: Oreste Attardi y Daniel Batlle (ver perfiles en el anexo 3). Las aportaciones de la prueba piloto permitieron revisar el cuestionario, mejorar el redactado de algunos indicadores y confirmar la validez del instrumento.

El cuestionario definitivo tiene un formato genérico. Este formato consiste en una introducción al principio, seguida de un cuerpo de preguntas en un orden lógico, una sección en la que se preguntará por información socio demográfica o personal y un cierre (Stacks, 2002: 185). Se han elaborado 16 preguntas organizadas temáticamente, lo que ha implicado la separación y reunificación de algunas de ellas respecto al planteamiento expuesto en el apartado "preparación del instrumento de medida", tras las pruebas y evaluación del mismo. Los cambios realizados han sido únicamente de orden y agrupación para facilitar la lógica de comprensión de los interlocutores.

Debemos tener en cuenta también que algunas de las afirmaciones propuestas nos sirven para dar respuesta a más de un objetivo.

Para determinar la fiabilidad de las preguntas que emplean una escala de medición Likert se ha calculado el Alfa de Cronbach utilizando el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 14, después de haber administrado el cuestionario a un 50% de la muestra. El coeficiente de fiabilidad  $\alpha$  de Cronbach obtenido es de 0,959. Determinada la fiabilidad, se prosiguió con la administración del mismo siguiendo los pasos expuestos en el siguiente apartado.

El cuestionario se administró a través de un enlace on-line facilitado a los distintos potenciales encuestados a través de un correo electrónico y se alojó en la plataforma SurveyMonkey® (anexo 4).

En el momento de tomar la decisión de utilizar esta vía de administración de la encuesta se tuvieron en cuenta los beneficios y limitaciones de la herramienta (Austin, 2006: 207-208). Estos beneficios son los costes reducidos, la flexibilidad del método, la facilidad de alcance de los miembros de la muestra, la inmediatez del envío y de la recolección de datos y la omisión del sesgo del entrevistador.

Las limitaciones para este tipo de administración son: el acceso a Internet, disponer de un ordenador y saber cómo funciona, pérdida de formato o imposibilidad de apertura o acceso a los archivos y la baja tasa de respuesta. Durante la administración hubo algunos encuestados que en sus puestos de trabajo, por motivos de seguridad no tuvieron acceso al enlace on-line. Para estos se hizo un último envío que incluía la encuesta en formato Word.

Los pasos para su administración fueron los planteados por Don A. Dillman (2007):

- Paso 1. En el diseño del cuestionario, la primera pregunta debe ser de fácil respuesta e interesante. Se recomienda marcar con una x las casillas para indicar las respuestas. En nuestro caso tratamos de ‘identificar si la agencia en la que trabaja cuenta o no con un *account planner* en su plantilla’, como ya se ha presentado en el apartado de ‘Preparación del instrumento de medida’ (ver página 101 de este documento).
- Paso 2. Enviar una carta de pre-notificación, entre dos días y una semana antes del cuestionario. El mensaje del correo electrónico de la pre-notificación es de gran importancia en las encuestas por correo electrónico, porque es muy fácil borrar el correo electrónico después de leer una pequeña parte de él. El principal propósito de la pre-notificación es dar una impresión positiva sobre su importancia para que el receptor no elimine el cuestionario inmediatamente después de que llegue. Se ha realizado un correo de presentación del estudio de esta tesis doctoral y se mandó tres días antes de la encuesta. Para incrementar la tasa de respuesta se recomienda que los contactos a través del correo electrónico estén personalizados. En nuestro caso se realizó para los correos españoles.
- Paso 3. Enviar el cuestionario. Se debe indicar dónde se ha conseguido el nombre y la dirección del encuestado y asegurar que las respuestas del encuestado serán totalmente anónimas. Se indicó la base de datos o la página web de donde salieron los datos. Las respuestas fueron 100% anónimas.
- Paso 4. Correo de agradecimiento una semana después de haber enviado el cuestionario.
- Explicar al encuestado cuánto aprecias el tiempo invertido. Enfatizar que si el encuestado aún no ha rellenado el cuestionario pedirle que lo haga con amabilidad. Esta carta de agradecimiento ayuda a incrementar la tasa de respuesta. Este paso se realizó al cabo de dos semanas.
- Paso 5. Enviar nuevamente un cuestionario si no se ha recibido respuesta al cabo de dos semanas de haber enviado el cuestionario inicial. También añadir una carta de presentación que incluya dos mensajes: el primero, que no se ha recibido ningún cuestionario de respuesta. El segundo reiterando la importancia de obtener la opinión del encuestado. Se envió al cabo de seis semanas del primer envío.

- Paso 6. Hacer un contacto final con el encuestado al cabo de una semana de haber enviado el cuestionario de repuesto. Este contacto se realizó a los dos meses del primer envío. 110

Además de estos seis pasos se realizó un séptimo paso (5B) entre los pasos 5 y 6 en el que se mandó el cuestionario en formato Word. Se envió un correo electrónico y un nuevo cuestionario en un documento '.doc' adjunto para que aquellos que tengan reticencias a conectarse a un enlace en Internet puedan responder con mayor seguridad.

Sobre las tasas de respuesta esperadas hay diversidad de opiniones, no obstante todas se mueven en un abanico bastante estrecho a la par que subjetivo. Austin (2006) plantea la tasa de respuesta en un rango muy variable, pues puede oscilar entre el 1 y el 30%. Don Stacks (2002) afirma que el porcentaje de respuesta aceptable en estudios nacionales estaría alrededor del 10%. Dillman (2007) citado por Stacks (2002) establece que se pueden alcanzar tasas de respuesta de hasta el 60% aunque considera aceptable un 10%.

Así, finalmente, se efectuaron tres envíos a un total de 513 direcciones de correo electrónico a empleados de agencias de publicidad. En el primer envío obtuvimos 45 respuestas (8,77%), en el segundo envío se obtuvieron 77 respuestas acumuladas (15,01%) y, en el último envío obtuvimos 99 respuestas (19,30%).

#### *Codificación de los datos y resultados*

La información obtenida fue procesada electrónicamente mediante el paquete estadístico de software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 14, para su ordenamiento y análisis.







## CINCO

# RESULTADOS DEL ESTUDIO CUALITATIVO

Como ya ha sido expuesto en el capítulo de la metodología, se realizaron siete entrevistas semiestructuradas, de las cuales una fue la prueba piloto. En este capítulo se analizan los datos extraídos de las entrevistas, explicando primero las estrategias que se establecieron para extracción de datos, el proceso de establecimiento de códigos y variables. Finalizamos el capítulo contextualizando las variables y realizando su análisis cuantitativo.

## 5.1 ESTRATEGIAS PARA EL ANÁLISIS

En las siguientes líneas presentamos las estrategias para el análisis descriptivo de los datos recopilados en las entrevistas semiestructuradas. A partir de los datos recopilados en el análisis de la literatura se estableció el guión de la entrevista, y, a partir de éste se ha generado una primera versión de códigos.

Una vez revisadas todas las entrevistas se ha realizado un nuevo análisis recodificando los códigos iniciales fusionando algunos y creando nuevos.

Los objetivos generales de este análisis han sido:

- Verificar los conceptos aparecidos en el marco teórico.
- Ratificar las hipótesis de la investigación a partir de la opinión experta para afrontar a posteriori el análisis cuantitativo.

El conjunto de análisis se ha realizado mediante el uso del programa Atlas-ti (en su versión 7.5.11).

La codificación fue la primera estrategia de análisis, utilizando códigos estriados de la revisión bibliográfica, introducidos en el esquema de la entrevista en profundidad.

Además de éstos, como ya comentábamos unas líneas más arriba, hay códigos que emergen a partir del propio análisis del texto transcrito y que una vez codificados se introducen en una clasificación organizada si es posible. 114

## 5.2 RESULTADOS

En los siguientes apartados se muestran los códigos más relevantes y su contextualización. Hemos considerado que el orden de aparición de los mismos en esta parte del análisis esté vinculada con el orden de los objetivos generales de nuestra investigación. Por lo tanto, se ha optado por presentar los códigos vinculados al *planner*, objeto de nuestra investigación y acabar con la agencia como contenedor del *planner* y el anunciante como consumidor de servicios, y los puntos de vista de una evolución hacia el futuro.

### Objetivo 1. Establecer la importancia del *account planner* en las agencias de comunicación españolas y multinacionales.

La cuantificación de las variables cualitativas es: fundamental, clave, nuclear o sinónimos (71,4%), creador de cambios (14,2%), falta en muchas agencias (14,2%), la planificación está manos de los creativos (28,57%).

Sobre el valor del *account planner* en las agencias españolas en la actualidad.

- Daniel Batlle: «Una agencia que tenga un *account planner* tiene un valor mucho mayor. Hoy en día es importantísimo porque aporta al plan de *marketing* y le da la vuelta, lo cual lo enriquece muchísimo porque piensa si el *target* es adecuado o no».
- Daniel Batlle: «Esta figura es nuclear en una agencia de publicidad».
- Daniel Batlle: «Es una parte fundamental de la eficacia».
- Daniel Batlle: «Ha sido un factor muy importante para que la agencia hiciera un buen trabajo con el cliente, para tener éxito con medios y llegar a término».
- Daniel Batlle: «El *account planner* es la esencia del ‘partenariado’ con la empresa».
- Carlos Bosch: «No es que la figura del *planner* adquiera relevancia, sino que ha cambiado pesos».
- Jordi Alavedra: «El *planner* es la pieza fundamental en los momentos cruciales de las campañas, no solo en los concursos».
- Daniel Batlle: «Muchas agencias no tienen la figura del *account planner*».

Sobre la valor de la planificación estratégica en las agencias españolas en la actualidad.

- Danilo Cascino: «El sentido de la planificación estratégica es identificar los espacios».
- José Miguel Alonso: «La planificación estratégica tiene que deberse a la marca y al consumidor».

- Jordi Alavedra: «En las grandes cuentas, la planificación estratégica es importante, el problema es que los clientes deciden saltársela muchas veces. Para determinadas actividades se prescinde de la estrategia».
- Danilo Cascino: «La planificación tiene sentido más que nunca, porque si no todo vale».
- Sergi Prieto: «Históricamente, la planificación estratégica la han hecho los creativos».
- Jordi Alavedra: «Estoy de acuerdo en que, históricamente, la planificación estratégica la han hecho los creativos».

## **Objetivo 2. Identificar el perfil, las funciones y los roles actuales del *account planner* y qué cambios ha sufrido.**

¿Cuál es el perfil del *account planner*?

Las principales variables sobre el perfil del *account planner* son: curioso y abierto (85,7%); emocional (57,14%); valiente (42,85%) psicólogo, sociólogo, vinculado al máquetin y renacentista (28,57%) y estadista, tecnólogo, crítico, fresco, rompedor e inspirador (14,28%).

- Daniel Batlle: «Tiene que ser una persona con conocimientos de psicología, no estadística, porque no hace falta, pero sí de psicología, sociología: dos vertientes importantes. Que tenga mucha sensibilidad».
- Daniel Batlle: «Persona absolutamente actualizada en cuanto a nuevas tecnologías, temas nuevos de *social media*, etc. porque al consumidor le llegas con los medios, tiene que saber interpretar muy bien lo que sucede a su alrededor».
- Daniel Batlle: «Tiene que ser una persona abierta, que escuche, que tenga mucha seguridad en sí misma, que no dude, que tenga capacidad de síntesis, que sea curioso y se interese por lo que está pasando».
- Daniel Batlle: «No es una persona joven, tiene una parte de *marketing* operativo y una parte de agencia. Debe conocer el *marketing* y la agencia; una parte de *marketing* estratégico, una parte de *marketing* operativo y una parte de agencia».
- Daniel Batlle: «A nivel personal, sería interesante una persona “coach”, sin ser un directivo pero que fuera “coach” con sus creativos, con los medios, etc. Así, de alguna forma tiene que tocar los 360º y tiene que saber cómo entrarle a cada uno de ellos».
- Daniel Batlle: «Tiene que ser crítico».
- Daniel Batlle: «Necesita técnicas, visión y valores».
- Daniel Batlle: «Perfil renacentista».
- Daniel Batlle: «Persona con un sentimiento artístico y muy identificado con la marca».
- Daniel Batlle: «Tiene que ser valiente para decirle al cliente, cuando sea necesario, “estamos perdiendo el foco”».
- Carlos Bosch: «Tiene que ser valiente para decirle las cosas al cliente».
- Danilo Cascino: «Es como un filósofo que en todo momento está buscando el sentido de lo que está viendo. Tiene que tener esta habilidad, esta sensibilidad».

- Danilo Cascino: «Tiene que tener un punto de vista literario, filosófico y, al final, una perspectiva del mundo, un *feeling* sobre el mundo: habilidad principal y absoluta».
- Danilo Cascino: «Tiene que ser un poco sociólogo, un poco antropólogo, un poco psicólogo: habilidades para entender el mundo».
- Danilo Cascino: «Tiene una visión más fresca, más rompedora, más desafiante y, además, por la relación esporádica que tiene con el cliente, también a nivel de dinámica relacional se lo puede permitir».
- Francesc Montserdá: «Perfil inquieto y listo, que le agrada y adora el mundo de las marcas y el *marketing* porque, al final, todas las agencias tienen las mismas herramientas con nombres diferentes».
- José Miguel Alonso: «Tiene que combinar pensamiento racional y emocional».
- José Miguel Alonso: «Tiene que ser un perfil inspirador».
- Sergi Prieto: «Los *planners* se especializan en perfiles: *planner* de medios: desarrolla la planificación estratégica desde su conocimiento de medios; *planner* creativo; *planner* de investigación, etc. Dependiendo del tipo de agencia (más estratégica, rigurosa, etc.) tendrá *planners* especializados en la misma área».
- Daniel Batlle: «Los *account planner* no son creativos porque ellos determinan qué necesita el cliente, qué demanda, cuál es el beneficio que le van a dar, etc. Es decir, incorpora un valor nuevo que los clientes identifican porque está dando valor a la marca, por eso es un gran éxito».
- Carlos Bosch: «Tiene que entender cómo funciona la comunicación, en base a un *briefing*, con distintos *targets* y ver por qué, o influir en por qué se invierte tanto en el medio, tiene que entenderlo. A partir de aquí, tiene que definir una especie de guía para los creativos, que se acaba probando en el posicionamiento, en el *brief* creativo».
- Sergi Prieto: «El *planner* creativo tiene que saber qué *insights* necesita desarrollar para dárselo al creativo: conceptos, ideas, etc. Ésta ha sido la evolución de la figura; súper especialización y crisis».
- Sergi Prieto: «Se universaliza en España la figura del *planner*. A partir de ahí, incluso los *planners* se especializan».
- Carlos Bosch: «Si no te especializas en nada, no das un valor diferencial». «Se tiene que tener formación artística, pero un mínimo conocimiento de métricas».
- Carlos Bosch: «Que seas activo digital no significa que sepas hacer *marketing*».

### ¿Cuáles son las funciones y las tareas del *account planner*?

Las variables que más han destacado sobre las funciones y las tareas del *account planner* son: busca, detecta información e investiga (100%); estrategia de comunicación y construcción de la marca (71,4%); aportar calidad, conceptualiza y es la voz del consumidor (57,12%); conoce los medios (42,84%); concursos (28,56%) y *new bussiness* o aporta a *marketing* (14,28%).

117 Algunas de las respuestas sobre las funciones del *account planner* fueron:

- Danilo Cascino: «Hace de cura con el director de cuentas».
- Daniel Batlle: «El *account planner* crea un nuevo trabajo, aporta al plan de *marketing* y le da una vuelta que lo enriquece muchísimo porque piensa que igual no han pensado si es el *target* adecuado o no».
- Daniel Batlle: «Se encarga de que toda la información pueda ayudar a decir “la empresa está buscando esto porque no lo tiene”».
- Danilo Cascino: «El *account planner* es el radar de la agencia, el que detecta».
- Daniel Batlle: «El *account planner* hace el medio».
- Francesc Montserdá: «Su amplio conocimiento de los medios es una ventaja».
- Daniel Batlle: «También es tarea del *account planner* saber el cómo se dicen las cosas, cómo se sale al social media, si el folleto tiene que tener más o menos texto, si se “pare” desde la marca o desde el consumidor, los temas gráficos, etc.».
- Daniel Batlle: «Debe aportar calidad».
- José Miguel Alonso: «Su función es tratar de hacer mejor a todos los agentes que intervienen en la comunicación del cliente, sea cual sea la agencia, hacer mejor su trabajo. Si jugasen más a fondo la figura de la planificación estratégica ya no le haría falta intervenir tanto».
- Francesc Montserdá: «Debe tener una visión más global».
- Francesc Montserdá: «Es mucho más global porque trabaja para muchas cuentas de la compañía y eso le da mucha información».

Algunas de las respuestas sobre las tareas del *account planner* fueron:

- José Miguel Alonso: «En muchos casos, el *planner* está trabajando para concursos, pero en el cliente habitual, en piezas recurrentes, allí no interviene, y tendría que intervenir».
- Sergi Prieto: «Las agencias tienen *planners* básicamente para *new business* y concursos».
- Francesc Montserdá: «Construye toda la estrategia de comunicación».
- Daniel Batlle: «Pone el consumidor por delante, no la marca, y desde ahí crea el concepto».
- José Miguel Alonso: «No es el responsable de los presupuestos ante el cliente, él tiene la voz del consumidor y la marca en todo el proceso y eso hace que tenga una función separada».
- Daniel Batlle: «Se identifica muy bien con el *target* que está buscando para ver qué beneficios de este *target* está esperando la marca y construir la marca desde el consumidor, en vez de construirla desde el fabricante».
- Danilo Cascino: «Se dedica más a la planificación estratégica y tiene más tiempo para investigar, porque investigar es la base ya que no tiene contacto directo con el cliente».
- Francesc Montserdá: «El *account planner* va al departamento de investigación y pide que le analicen el *target*, pero no en variables sociodemográficas, sino en comportamiento: qué hace los fines de semana, qué hace cuando sale de trabajar, etc. Las variables sexo, zona geográfica, etc. no le interesan porque el concepto de clase social está muy mezclado. Le interesa

su comportamiento y, no solo a nivel local, sino qué pasa en EE.UU., en los países emergentes, en Asia, etc. Y, también, cómo afecta eso a nuestro día a día».

- Daniel Batlle: «Sabe claramente cómo son sus consumidores. Se encarga de que el mensaje sea el más adecuado, de que la inversión en publicidad sea en el medio más acertado».
- Francesc Montserdá: «El *account planner* pone las herramientas para conseguir un concepto para una marca en concreto».
- Sergi Prieto: «Tiene que entender cuál es el problema, entender bien la marca y entender cuál es la demanda de la sociedad. También encontrar los valores que demandan y cuáles son los valores de la marca. Por lo tanto, es un identificador y desarrolla un concepto inspirador. Aunque tiene que haber talento, su trabajo debe tener rigor, tiene que haber un trabajo previo de investigación».
- José Miguel Alonso: «El *account planner* cobra por sus recomendaciones, que son intangibles, lo que es un compromiso y obliga a ir mucho más lejos. Es decir, o hay estrategia de verdad o no se aguanta, porque no hay un anuncio que lo tape. Por otra parte, tiene el valor de la independencia. Hace planificación estratégica de la comunicación, ya no solo del servicio del anuncio».
- José Miguel Alonso: «Aporta argumentos técnicos para que salga, para que funcione, y es muy difícil. Tiene que presentar algo inspirador, lo cual tiene un riesgo».
- Francesc Montserdá: «Tiene que ocuparse mucho de saber qué hay en la cabeza del consumidor».
- Carlos Bosch: «El *planner* tiene que tener el histórico».
- Francesc Montserdá: «Debe ser capaz de programar un spot o un patrocinio en los mejores programas, debe ser capaz de crear contenido».

### ¿Cuál es el rol del *account planner*?

Todos los entrevistados han coincidido que el rol del *account planner* en la agencia es el de estrategia (100%) e inspirador (85,68), no obstante, un entrevistado ha destacado que en muchas agencias no se les dan realmente estos roles (14,28%).

Algunas de las respuestas sobre los roles del *account planner* fueron:

- Danilo Cascino: «Es el inspirador de la agencia, el espíritu santo».
- Sergi Prieto: «Es el Mesías. Tiene que inspirar. La verdad no la tiene siempre el consumidor, por lo tanto, no siempre la tiene el *planner*, pero tiene que inspirar. La inspiración no es porque sí, se tiene que hacer con sentido y rigor».
- Daniel Batlle: «Es un estrategia que entiende la investigación del consumidor desde una perspectiva muy independiente pero muy de creación de valor y que no esté sesgada por la visión que hoy en día tiene el cliente o el fabricante o, incluso, la que puede tener el instituto de investigación».
- Danilo Cascino: «El rol que asume y que intenta establecer es más que el de responsable o aquel que dice cuál es el camino. No dice “este es el camino”, hace de facilitador de la estrate-

gia, es decir, intenta crear las bases para que con el pensamiento de todos puedan llegar a un camino compartido».

- Danilo Cascino: «Hay muchos caminos posibles y esos nacen del debate, del intercambio, de la conversación. Como planificador estratégico, el rol debería ser este. Se ocupa de facilitar este proceso, de crear las dinámicas relacionales para crear este proceso. Utiliza muchas herramientas de *design thinking*, por lo tanto, dinámicas de grupos, *workshops*, etc. Modera el equipo, intenta sacar el máximo de su equipo.
- Jordi Alavedra: «Se ha quedado la parte de más talento estratégico aplicado al *briefing*».
- Sergi Prieto: «El *planner* es el que dice cuál es la diferenciación [...], su rol incluye encontrar ese resorte que haga entender cuál es la demanda».
- Daniel Batlle: «Hoy en día está en tendencia, desgraciadamente, no tomar el rol del *account planner*, sino darle el *briefing* y ya está».

### **Objetivo 2b. Identificar la naturaleza de los factores que han potenciado cambios en el perfil, las funciones y los roles del *account planner*.**

La naturaleza de factores identificados por los entrevistados fueron la tecnología (los medios, social media, online, métricas) (100%), la crisis económica (85,71%) y cambio social (71,42%), madurez del cliente (42,85%) y cambio cultural (42,85%).

Sobre la tecnología como factor de cambio (los medios, los social media y las métricas).

#### *Tecnología*

- Danilo Cascino: «Antes era más fácil: se planificaba un anuncio en varios formatos. Entonces apareció *online*. La estructura de la agencia se ha quedado atrás, el mundo va mucho más por delante».
- Francesc Montserdá :«Toda la tecnología que tenemos nos está ayudando mucho».
- Danilo Cascino: «Las nuevas tecnologías han multiplicado los puntos de contacto, se están creando nuevos puntos de contacto».
- Jordi Alavedra: «Muchas de las estrategias de comunicación se han convertido en planes de acción a raíz de la invasión de las nuevas tecnologías en el mundo de la comunicación».
- Daniel Batlle: «Se ha desintegrado el mensaje entre el *above* y el *below the line*».
- Danilo Cascino: «Se ha fusiona el *on* y el *off*, el consumidor no tiene percepción de *on* y *off*, no diferencia; el digital es más que la realidad».
- Carlos Bosch: «El primer error es pensar *offline* con *online* [...] y hay barreras, es una cadena de especialistas».
- Daniel Batlle: «La ventaja del 2.0 es que permite estar más en contacto con la gente, y ha hecho que se multipliquen los estudios, estudios de audiencia, la propia observación, etc. Es decir, la propia observación del *account planner*, tiene que estar ahí en todo lo que se esté hablando, en el sentido que tiene muchas más cosas sobre la mesa que controlar. Por lo tanto, es más complejo; los medios, la investigación, etc. Necesitan más profundidad, lo que significa un cambio muy importante».

- Danilo Cascino: «Los medios son un espacio entre la marca y el consumidor, el cual debe llenar el anunciante con un mensaje que aporte valor. Un medio es una extensión de nosotros mismos».
- Danilo Cascino: «El medio es el mensaje, ahora más que nunca, un medio se convierte en mensaje cuando establece una relación con una posible audiencia o le aporta valor. Ejemplos: Acción de Samsung en camiones y acción en Argentina en tapones de cerveza con metal de coches accidentados».
- Danilo Cascino: «Antes se planificaba desde un punto de vista estratégico el mensaje [ ... ], hoy en día el mismo medio es el mensaje».
- Danilo Cascino: «Los medios convergen».
- Carlos Bosch: «El medio es un medio, no es el fin».
- José Miguel Alonso: «Ahora se nos ha olvidado hacer buenos *spots* y no hemos aprendido cómo es la buena comunicación en Internet [ ... ] la buena comunicación en Internet no está descubierta, es más intrusiva que cualquier otra publicidad».
- José Miguel Alonso: «Ha habido muchos cambios en el gran consumo: cambios en la distribución».

### Crisis

- Sergi Prieto: «Al final, la agencia está haciendo un *core business*. Ha habido crisis económica y revolución tecnológica que ha producido cambio en los procesos: multicanal (transversalidad o *transchannel*) y profesionales no formados en las tecnologías. Todo esto lleva a una súper especialización, el proceso que ha sufrido la agencia de servicios plenos; antes teníamos súper especialización y, al final, las agencias nunca han colaborado. Hoy cada vez se da más la colaboración».
- Sergi Prieto: «Hay una vuelta a la honestidad dentro del sector porque al final el cliente tampoco es tonto».
- Francesc Montserdá: «El tema económico no pesa tanto como el cambio tecnológico y la madurez del cliente».
- Francesc Montserdá: «En relación a los volúmenes, los recursos que había en medios en los 90 eran más altos que ahora».
- Carlos Bosch: «Con la crisis ha desaparecido mucho talento en las agencias».
- Jordi Alavedra: «La crisis española ha provocado que la cadena de valor se quede sin valor».
- Sergi Prieto: «Ha habido una “súper especialización y una crisis [ ... ] en dos sentidos: la crisis española, desde el punto de vista negativo, y una crisis desde el punto de vista positivo, con la irrupción de la nueva era tecnológica».



- 121
- Sergi Prieto: «Antes los equipos de *marketing* estaban muy personalizados y por eso, requerían la agencia, era una interlocución estratégica además de creativa, hoy no es así porque los clientes también tienen crisis, tienen recortes de presupuesto [...] entonces no hay mucho cliente preparado».
  - Jordi Alavedra: «La creatividad se paga, pero se paga mucho menos que antes. Este es el causante del declive de las agencias (reducciones de equipos)».

### **Objetivo 3. Identificar el tipo de relación que se establece entre el *account planner* y los distintos departamentos de la agencia.**

#### *Departamento de cuentas*

Los entrevistados identifican en el director de cuentas un perfil práctico (85,71%), de líder (71,42%), estratégico (42,85%) y humanista (28,57%). Entre sus funciones más destacadas identifican las variables de gestión (100%), estrategia (42,85%), comercial (42,85%) y consultor (28,57%).

¿Cuál es el perfil del director de cuentas?

- Danilo Cascino: «El director de cuentas es igual de estratégico que un estratega, pero en muchas agencias no está el rango. Tiene el riesgo de sesgarse».
- José Miguel Alonso: «El director de cuentas “es esencialmente práctico”. Le condiciona la relación con el cliente porque es el responsable de que funcione; está condicionado porque le van a pedir explicaciones dentro de la agencia».
- Sergi Prieto: «Es un humanista. Debe tener una visión de 360°. Debe tener una visión comercial pero también debe liderar el negocio y hacerlo rentable».
- Sergi Prieto: «Muchas veces, “la visión económica y financiera del director de cuentas no está».

¿Cuáles son las funciones del director de cuentas?

- Sergio Prieto: «La función del director de cuentas es gestionar los equipos, gestionar la comunicación y todas las disciplinas, además de buscar el USP. Doble trabajo. debe tener una visión 360°».
- Daniel Batlle: «Tiene que hacer otras cosas: cuentas de resultados, historias».
- Danilo Cascino: «Sabe mucho más de su cliente y de su mercado [que el *account planner*]».
- Francesc Montserdá: «Su función es controlar el presupuesto, tener al cliente contento, saber sus necesidades en cada momento. Es servicio».
- Francesc Montserdá: «Mi día a día es un 30% anunciar en los medios y un 70% convencer a los clientes de lo que le conviene a la marca».
- Carlos Bosch: «Es el que se ha asegurado que la agencia sepa estar en el servicio correcto a cada proyecto de la marca. Tiene que detectar si se está haciendo una estrategia coherente al anunciante, si se está haciendo una estrategia integrada, si se está pensando en una idea más allá de los medios y qué funcionará en los medios, etc.».

- Jordi Alavedra: «El cambio es dramático, el director de cuentas ha ido perdiendo gran parte de su capacidad estratégica para concentrarse más en temas de coordinación, de operativa, de director de proyecto».
- Jordi Alavedra: «Función de gestión: “gestores de proyecto [ ... ] a veces con mucho criterio y otras únicamente ordenando y moviendo presupuesto, quitando papeles y calendarios».
- Carlos Bosch: «El rol del director de cuentas es que el anunciante consiga sus objetivos de negocio mediante creatividad; lo cual ahora es muy difícil de ver».
- Carlos Bosch: «Su rol es que el anunciante consiga sus objetivos de negocio y con creatividad: el ejercicio es entender cómo funciona la publicidad para que haya ganador del anunciante».

¿Cuál es la relación entre el director de cuentas y el *account planner*?

- Danilo Cascino: «[El *account planner*] hace de cura con el director de cuentas».
- Daniel Batlle: «Su rol [director de cuentas] es más complicado de definir porque tiene muchas más herramientas que coordinar, pero no puede hacer la función del *account planner*, “está en una cosa o está en la otra”».
- Jordi Alavedra: «El cliente confía en las estrategias e ideas del *planner* para que la comunicación sea efectiva, y confían en el director de cuentas para que el proyecto llegue a buen fin (no tanto en las ideas del director de cuentas)».

### *Departamento creativo*

Las variables que aparecieron en las entrevistas vinculadas a las funciones del departamento creativo fueron: *account planner* (28,57%), ‘memorabilidad’ (28,57), integrar la marca (28,57). Los perfiles más destacados fueron juventud (28,57) y valentía (42,85%).

¿Cuál es el perfil y las funciones del departamento creativo?

- José Miguel Alonso: «Hay creativos que han hecho la función de *account planner*, lo cual es un inhibidor de su creatividad».
- Sergio Prieto: «Su trabajo [el del creativo] es ser memorable, no diferente. [ ... ] Cuanto más notorio es, menos impactos necesita. El trabajo del *account planner* es, para los creativos, por lo que trabajan mucho juntos».
- Carlos Bosch: «[El creativo] Tiene que pensar en una integración total».
- Carlos Bosch: «Los creativos tienen que entender que el objetivo no es ganar Cannes».
- Francesc Montserdá «Un creativo tiene que ser joven porque sino está muy desfasado, en cambio, un director de compras sí que tiene que serlo (mayor), porque te asegura experiencia y no se le cuestiona la profesionalidad».
- José Miguel Alonso: «Se debe al festival de Cannes, [ ... ] le motiva el reconocimiento de sus colegas».

- José Miguel Alonso: «Al creativo no le asustan los obstáculos, no ve barreras, sino como una forma de “saltar”».

¿Cuál es la relación entre el creativo y el *account planner*?

- José Miguel Alonso: «Los grandes defensores de esta figura [*account planner*] han sido los creativos».
- Carlos Bosch: «Hacer publicidad es dar servicio a un negocio. La creatividad crea negocio. Este pilar de la agencia establecido en el departamento creativo, genera diversidad de opiniones en cuanto a la interacción con el *account planner*».
- Danilo Cascino: «La relación entre *account planner* y creativo no ha cambiado mucho respecto al modelo clásico donde el planner elabora el *brief* y el creativo se lo rechaza al principio. La relación no ha cambiado mucho porque los departamentos de la agencia tampoco han cambiado, es decir, a nivel de organización. Sí que está cambiando o debería cambiar el estrategia: no es el responsable de la estrategia».
- Jordi Alavedra: «Se recibe la figura del *planner* bien o mal dependiendo de si es bueno o no. Si el planner no aporta nada, el creativo se lo sacará de encima. En cambio, si es alguien con criterio, tiene visión de estrategia, pero también a nivel de comunicación, está pendiente de las campañas, de los giros estratégicos de las marcas competidoras, del sector, y tiene opinión, el creativo lo recibirá muy bien».
- José Miguel Alonso: «El *account planner* le cuenta al creativo el *briefing*, no se lo deja encima de la mesa. Y si no le emociona, está mal».

#### **Objetivo 4. Identificar las nuevas necesidades de los clientes que puede cubrir la agencia de comunicación del futuro.**

Cuando los entrevistados se refieren a la evolución de la agencia, lo hacen sobretudo en relación al presente y el pasado. Las variables que mas aparecen son las de ‘pérdida’ (85,71%) en referencia a la desaparición o reestructuración de tareas, disolución del talento (42,85%) y retardo evolutivo (28,57%). Agencia-anunciante es un binomio que viene determinado por variables como ‘relación’/‘partner’ (85,7%), ‘marca’ (42,85%) y marketing (42,85%).

La agencia del futuro o agencia ideal presenta las variable ‘medios’ (42,85%), ‘marca’ (28,56%), ‘creatividad’ (28,56%), integración/desintegración (28,56%), ‘contenido’ (42,85%) y ‘planificación’ (42,85%) entre otros. Las variables en este caso quedan muy disueltas.

Por último, las variables asociadas a los nuevos perfiles son ‘planificador’ (85,71%), ‘humanista’ (14,28%), ‘creativo’ (42,85%), ‘talento’ (42,85%) entre otros.

#### *La evolución de la agencia*

- Jordi Alavedra: «Se han perdido los medios y la gestión de compra, y entonces empezaron a nacer las centrales de medios y nadie se inmutó mucho».
- Daniel Batlle: «Ahora la retribución es más justa y la contratación de talento ha quedado muy minimizada».

- Daniel Batlle: «Ha habido una pérdida y una fragmentación del producto y de servicios que da la agencia. “La agencia ha perdido retribución”. Antes se aceptaba una cifra mucho mayor porque se invertía en talento, era rentable la operación».
- Daniel Batlle: «El diseño del *copy* (*strategy*) no lo hacen las agencias hoy en día».
- Francesc Montserdá: «En los años de bonanza la televisión se vendía sola y, ahora, los comerciales tiene que hacer de comerciales y salir a vender».
- Francesc Montserdá: «La tecnología nos ha ayudado muchísimo».
- José Miguel Alonso: «El responsable de compras ha ido perdiendo mucho, ha ido dejando funciones».
- José Miguel Alonso: «Hay una pérdida de talento, de *know-how*, hay una degradación».
- José Miguel Alonso: «Ahora se hacen reuniones en las agencias de forma excepcional, se hacen “en casa del cliente”».
- José Miguel Alonso: «Se quiso empezar a hacer *spots* de televisión como en Inglaterra con una métrica diferente y no funcionó».
- Jordi Alavedra: «Al final, a la agencia le queda la idea, la generación de ideas y el saber aplicarlas».
- Sergi Prieto: «Con la crisis ha desaparecido mucho talento en las agencias. Los publicistas de antes, ahora son publicitarios. Era un sector muy rentable en los setenta – ochenta, [...] se cobraba un porcentaje por la difusión, funcionará la idea o no».
- Jordi Alavedra: «Las personas no han perdido rol, pero sí que lo han perdido las agencias».
- Carlos Bosch: «Las agencias se están haciendo responsables de las métricas de los anunciantes, tanto la de medios como la agencia de creatividad».
- Francesc Montserdá: «Tenemos una serie de métricas para justificar toda la inversión y lo que haremos [...] pero nosotros, que estamos con tema de *data*, estamos un paso por delante».
- Francesc Montserdá: «Los auditores de medios analizan tu actividad, la comparan con un bloque de medios muy grande y determinan si se ha hecho bien o mal».

#### *Anunciante agencia*

- Daniel Batlle: «Lo más importante es el proceso, la relación con el cliente, los *feelings* internos y la continuidad dentro de la agencia; partición del servicio. El núcleo de la estrategia y el de creación debe estar en la agencia».
- Sergi Prieto: «La interlocución con el director de *marketing* no es una buena interlocución, antes sí».
- Sergi Prieto: «El equipo del cliente tampoco está profesionalizado, “no exigen tanto a la agencia”, lo cual ha provocado un retroceso de la agencia también. Entonces, al final, lo que le queda a la agencia es el producto creativo, pero antes eran agencias de servicios plenos».
- Carlos Bosch: «Cada vez más, los anunciantes contratan a ingenieros y matemáticos».
- Daniel Batlle: «La marca no tiene guardián, pero el owner de la marca es el consumidor».
- Danilo Cascino: «Una marca es una narrativa».

- Sergi Prieto: «El cliente se ha hecho maduro. El director de la orquesta tiene que ser el cliente, pero no lo está siendo (algunos sí, algunos no). El 50% del éxito de cualquier estrategia o comunicación la tiene el cliente».
- Sergi Prieto: «El guardián de la marca son los consumidores, pero quien la dirige al final es el anunciante. La coherencia la tiene que dar el cliente: tener muy clara la estrategia y no perderse, ser paciente, y tener un *partner* sólido que ayude a desarrollar la coherencia en la calle (coherencia estratégica)».
- Sergi Prieto: «Hay muy buen profesional fuera de las agencias [...] porque las agencias no los pueden mantener».
- Carlos Bosch: «Los anunciantes pequeños y medianos siempre se han atrevido con marcas pequeñas y ahora empiezan a tener estructuras de *marketing*. La marca [el anunciante] tiene que entender el gran valor que la agencia le está aportando porque sino será como cualquier otro servicio». «Tiene que liderar el anunciante [...], tiene que pensar en estrategia y no tanto en creatividad».
- Carlos Bosch: «Si la gente que trabaja con miedo, algo falla en la relación entre el anunciante y la agencia; hay que educar al cliente, hay demasiado segurísimo en las agencias».
- Carlos Bosch: «La agencia y el cliente tienen que trabajar en equipo».
- Jordi Alavedra: «[El 'Director Estratégico de Comunicación' es] la persona que normalmente organiza las sesiones estratégicas dentro del cliente e invita a los *planners* de la marca desde la agencia. Éste, es el que habla con los *planners* y con el director creativo, vela por las estrategias de comunicación de todas las submarcas o productos amparados bajo el mismo paraguas de marca global».
- Carlos Bosch: «El problema es que ahora el *marketing* se especializa mucho y la notoriedad es el origen del *marketing*, pero hay mucho más: relevancia, consideración, competencia, promoción, etc. Y muchas más cosas que dicen al anunciante donde tiene que ir».
- Carlos Bosch: «El *marketing* se ha posicionado mucho desde mediados de los noventa hasta finales de los 2000 (2008-2009)».
- Carlos Bosch: «En España no hay buenos *briefings*, se hacen de cualquier manera porque no les dan importancia. Y, si no se le da importancia al *briefing*, no se le da importancia al proyecto. No hay una visión transversal de la marca».
- Daniel Batlle: «Se ha cerrado el *partnership* [...] El *account planner* es la esencia del 'partenariado' con la empresa [...] y la hemos perdido. Defiendo la agencia como *partner* estratégico de la empresa, de la marca; es vital».

### *La agencia del futuro*

- Sergio Prieto: «Es el momento de la especialización y se empieza a integrar la figura del *planner*, aunque, esa figura en el ámbito académico no existe y, por lo tanto, no hay formación. Se contrata a alguien que venga del mundo de la investigación o a un pionero, o no se contrata a nadie y lo hace el director de cuentas (se tiene que especializar)».
- Francesc Montserdá: «Tenemos que ir hacia una consolidación como grupo que solapará cargos y funciones».

- Danilo Cascino: «Estamos volviendo al modelo clásico. En un futuro, la agencia de medios tal vez se fusione con la agencia creativa».
- Danilo Cascino: «Las agencias de medios están empezando a entrar en la creatividad, pero no tienen suficientes figuras profesionales creativas; “hay menos hambre creativa” que en las agencias creativas porque tienen menos cultura de agencia, están en fase de transición. Se está reduciendo cada vez más la parte de *content*, “va fuera”, es una retribución distinta».
- Daniel Batlle: «El valor de la agencia está, sobretodo, en el valor de la marca, en seguir creando valor de marca porque es muy cambiante. No creo que la agencia sea una empresa con un valor solo de servicios».
- Daniel Batlle: «Hoy en día, lo más importante es que la agencia tenga muy bien el *network* de servicios, que sea de alta calidad y que tenga buenos productores. También necesita un buen núcleo de estrategia de marca (muy ligado al consumidor), un buen creativo y coordinador, y un director de cuentas».
- Francesc Montserdá: «La agencia del futuro no será de medios, será un grupo de comunicación».
- Francesc Montserdá: «Los grandes grupos deben terminar trabajando juntos en un mismo edificio [ ... ] porque, a veces, tener muy cerca al creativo de la agencia de medios suma muchísimo”. No hay que diseccionar los diferentes componentes para hacer una estrategia, porque si están todos juntos funciona mejor».
- Francesc Montserdá: «Vamos hacia la consolidación del servicio».
- Francesc Montserdá: «El mercado irá creciendo en edad».
- José Miguel Alonso: «La comunicación cada vez será más importante. Los aspectos tangibles de cualquier producto o servicio cada vez son menos importantes porque son menos diferenciadores; son importantes, pero se mimetizan más rápido. La diferencia está en la comunicación. El futuro es una agencia que ayude a gestionar la comunicación y que aporte creatividad».
- José Miguel Alonso: «Las agencias tienen que hacer valer la creatividad y hacerla pagar, por lo que vale. Ahora no se hace».
- José Miguel Alonso: «Tienen futuro, pero necesitan un momento de rearme conceptual. Después vendrá lo operativo, que será aquello de integrarlo todo».
- José Miguel Alonso: «Ha habido una desintegración y vamos hacia un tipo de integración».
- José Miguel Alonso: «Necesariamente, las agencias de los grupos lo ofrecerán todo; y de todo, lo mejor. Quien no esté a ese nivel se va a tener que especializar».
- José Miguel Alonso: «Habrá dos estructuras, dos grandes niveles: El gran grupo y los especializados (en *account planning*, en creatividad, en eventos, etc.)».
- Sergi Prieto: «Los equipos hablarán de tú a tú, aprenderán juntos y encontrarán una solución, que no importará de cuál de los dos venga porque se habrán acabado los egos; al talento emergente, al creativo, le interesa más que salga. Lo que motiva es la colaboración que habrán aprendido a hacer eso, y ahí está el concepto del renacentista».
- Sergi Prieto: «No creo que se vuelva a un modelo igual; será mucho más plano, donde habrá menos jerarquías, será una jerarquía horizontal. Tiene que haber alguien que lidere, pero mu-

cho más de igual a igual. El estratega será un renacentista y vendrá más del talento emergente tecnológico. Hay un cambio generacional».

- Jordi Alavedra: «Nadie sabe cómo será el modelo de agencia en un futuro, porque si lo supiéramos, las agencias ya estarían montadas así. Aun así, los grandes grupos se han blindado: tienen centrales de medios, empresas de estrategia de marca individualizada, empresas de diseño corporativo (individualizada de *marketing* relacional, de marca, etc.). Lo tienen todo para no perder comba. Cada vez más, la comunicación de la marca es una y ha de haber algo que se decida a nivel de marca y, después, se desmenuza en una multitud de mensajes».
- Jordi Alavedra: «El papel de las agencias es generar conjuntamente con el cliente las estrategias de comunicación y el gran vehículo creativo que haga posible que sea entendible para los consumidores; esto es fundamental. Habrá clientes que no lo comprarán todo en la misma agencia, sino que lo comprarán a diferentes especialistas».
- Jordi Alavedra: «Las agencias del futuro son “agencias de contenido de comunicación de marca” en lugar de la clásica agencia de publicidad: tendrá perfiles parecidos, pero tendrá y necesitará mucho más talento. Necesitará planificadores estratégicos, creativos capaces de trabajar esas ideas, directores de proyectos (directores de cuentas de antes quitándoles la parte estratégica)».
- Danilo Cascino: «El futuro de la planificación es complicado, [...] es identificar cuáles pueden ser estos momentos, espacios posibles entre marca y consumidor donde una marca puede entrar realmente en relación profunda con el consumidor».
- Carlos Bosch: «En una agencia de medios no se busca creatividad, se busca que sea la mejor, a nivel de fusión con los medios, con las compras, la parte operativa, entre otros. Cuando quieres soluciones creativas vas a buscar a agencias especializadas en creatividad».

### *Nuevos perfiles profesionales*

- Danilo Cascino: «Hoy, más que nunca, vemos que es verdad que “el medio es el mensaje”, como dice el gran estudioso de los medios McLuhan. El medio es el mensaje. Esto tiene que ver con la agencia del futuro y el rol del planificador estratégico del futuro».
- Daniel Batlle: «Hay muchos perfiles que deben cambiar: la agencia se debe preguntar qué tipos de perfiles necesita y tiene que ser capaz de convencer y hacer un plan que, para que el anunciante, sea diferente».
- Sergi Prieto: «Cuando se refieren al perfil de los nuevos profesionales de la publicidad se refieren a ellos como ‘humanistas tecnológicos’».
- Sergi Prieto: «Los nuevos talentos o talentos emergentes saben programar, diseñar aplicaciones, escribir, pensar, pero no tienen el *know-how* de buscar la gran idea estratégica».
- Sergi Prieto: «Los nativos digitales tienen una percepción y una capacidad de aprendizaje espectacular, pero necesitan profundizar a base de experiencia».
- Sergi Prieto: «Han aprendido el lenguaje de la programación».
- Carlos Bosch: «El problema es que la formación que se da a los futuros publicitarios, a los creativos, no incorpora matemáticas, tecnología o conocimientos del mundo digital».

- Francesc Montserdá: «Dentro de 5 o 10 años, la figura del *account planner* acabará siendo un modelo similar al que había hace unos años de la agencia de servicios plenos».
- Jordi Alavedra: «Las agencias de medios han sido muy inteligentes; han fichado a perfiles profesionales muy diferentes para acercarse al producto. Por ejemplo, los planificadores estratégicos de medios no son planificadores estratégicos de marca».
- Carlos Bosch: «Las agencias de medios son algo más que puras centrales de medios; son el riesgo de las agencias integrales. Están recuperando servicios creativos».

#### *Agencia ideal*

- Francesc Montserdá: «Lo ideal es que tenga talento suficiente y sea multidisciplinar porque habrá muchas cuentas diferentes y se pasará del micro al macro, y del macro al micro en función de la campaña».
- Carlos Bosch: «Las agencias tienen que dar un paso adelante en la colaboración. La agencia ideal no se puede decir que exista porque tiene que adaptarse a cada anunciante, pero tiene que haber contacto directo entre *Brand Manager* y Creativo. El creativo tiene que asistir al briefing y tiene que presentar la idea».

## VISUALIZACIÓN DE CÓDIGOS Y RELACIONES

En la siguiente tabla 5.1 podemos visualizar la frecuencia de aparición de los distintos códigos principales.

En el gráfico 5.1 se aprecian las relaciones que se han establecido entre códigos y su nivel de aparición. Podemos visualizar los niveles con la intensidad cromática en la que aparecen.



<b>Códigos</b>	
<i>Account Planner</i>	2
Agencia de Diseño	4
Agencia de Medios	9
Agencia de Publicidad	24
Agencia del Futuro	21
Agencia Ideal	4
Anunciante	14
Anunciante - Agencia	3
AP y Creativo	2
Competitividad	4
Concursos	3
Creatividad	2
Crisis Española	3
DC y Creativo	1
Director Estratégico de Comunicación	2
Especialización	6
Evolución Agencias	35
Evolución AP	7
Función AP	46
Función Creativo	8
Función DC	19
Futuro Planificación	2
Futuros Publicitarios	3
Importancia AP	8
Importancia <i>Briefing</i>	2
Importancia <i>Planificación</i>	2
Influencia Tecnología	7
<i>Marketing</i>	7
Medios	14
Métricas	4
<i>Offline y Online</i>	4
Origen AP	2
<i>Partnership</i>	5
Perfil AP	18
Perfil Creativo	2
Perfil DC	4
Planificación Estratégica	8
Presencia AP en Agencias	10
Publicidad	2
Responsabilidad Generación Mensaje	2
RRPP	3
Servicio Integral	1
Transparencia	5
<b>Totales</b>	<b>334</b>

Tabla 5.1. Frecuencia de la aparición de códigos en el análisis de las entrevistas en profundidad.

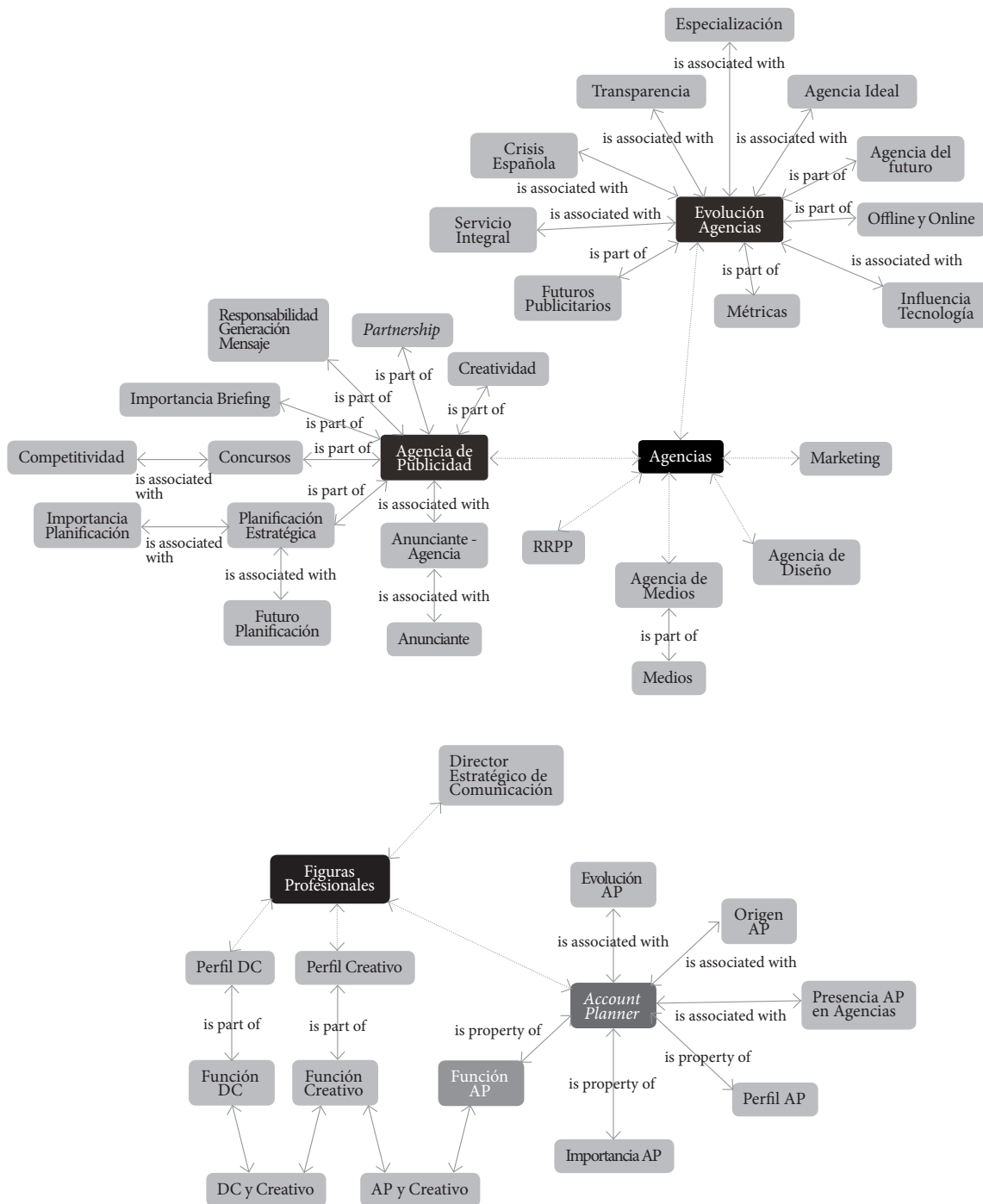


Gráfico 5.1. Mapa de relaciones establecidas entre códigos.





SEIS

# RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

A continuación se procederá a presentar los resultados cuantitativos del trabajo de campo de la investigación. Los resultados se mostrarán en forma de tablas con la frecuencia, el porcentaje, el porcentaje válido y el porcentaje acumulado. Asimismo, la mayoría de los resultados se presentarán en forma de gráfico para una mejor visualización de los datos, siendo conscientes que en algún caso se establece cierta redundancia.

Retomando los datos expresados al final del capítulo sobre la metodología del estudio cuantitativo, el cuestionario fue respondido por 99 encuestados, un 19,30% de los envíos realizados.

## INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LOS ENCUESTADOS

En el capítulo de preguntas referentes a información general y de la agencia, respondieron 73 (73,7%) encuestados. De éstos, se puede afirmar que el 56% (41) de los encuestados son hombres y el 44% (32) son mujeres.

### *Edad*

En cuanto a su edad, como se observa en la tabla y gráficos adjuntos, predomina el grupo mayor de 40 años agrupando a un 54,8% de los encuestados.

<i>Edad de los encuestados</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	< o = 30	20	20,2%	27,4%	27,4%
	30,1 a 40	13	13,1%	17,8%	45,2%
	40,1 a 55	28	28,3%	38,4%	83,6%
	> o = 55,1	12	12,1%	16,4%	100,0%
	Total	73	73,7%	100,0%	
Perdidos		26	26,3%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.1 Distribución de los encuestados por grupos de edad.

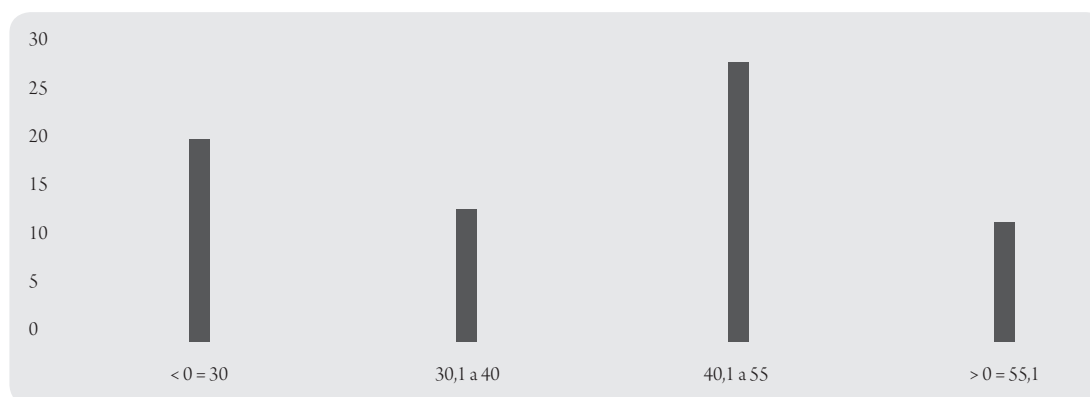


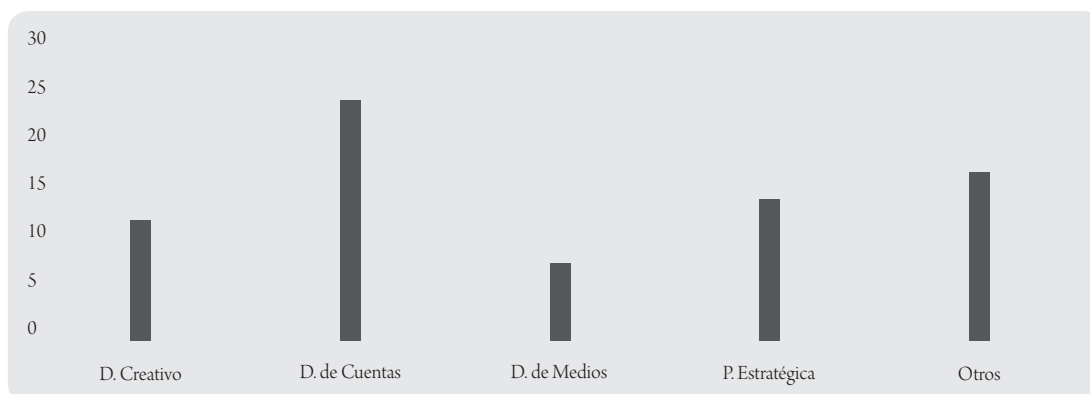
Figura 6.1 Distribución de los encuestados por grupos de edad.

### *Departamento de la agencia en el que trabajan*

En referencia al departamento de la agencia en el que trabajan, el grupo más numeroso 32,9% (24) trabaja en el departamento de cuentas y ninguno en el departamento de investigación. Los datos generales se pueden ver en la tabla 6.2.

<i>¿En qué departamento de la agencia trabaja?</i>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
	Departamento creativo	11	11,1%	15,1%
	Departamento de cuentas	24	24,2%	47,9%
	Departamento de medios	7	7,1%	57,5%
Válidos	Planificación estratégica	14	14,1%	76,7%
	Departamento de investigación	0	0,0%	0,0%
	Otros	17	17,2%	100,0%
	<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>73,7%</b>	<b>100,0%</b>
Perdidos		26	26,3%	
	<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100,0%</b>	

**Tabla 6.2** Distribución de los encuestados por departamentos de la agencia al que pertenecen.



**Figura 6.2** Distribución de los encuestados por departamentos de la agencia al que pertenecen.

#### *Información general sobre el lugar de trabajo de los encuestados*

Para la descripción de la tipología de agencia se preguntó sobre su perfil, diferenciando entre nacional y multinacional. El 64% (47) de los encuestados trabajan en una agencia multinacional mientras que el 36% (26) lo hacen en una de ámbito nacional.

En cuanto a las dimensiones de la organización a la que pertenecen los encuestados, el grupo más amplio, un 34,2% (25), trabaja en una agencia de más de 100 empleados, mientras que el más reducido, un 12,3% (9) lo hace en una de menos de 10 empleados.

		Número de empleados			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Menos de 10	9	9,1%	12,3%	12,3%
	De 10 a 20	10	10,1%	13,7%	26,0%
	20-50	16	16,2%	21,9%	47,9%
	50-100	13	13,1%	17,8%	65,8%
	Más de 100	25	25,3%	34,2%	100,0%
	Total	73	73,8%	100,0%	100,0%
Perdidos		26	26,3%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.3 Número de empleados de la agencia a la que pertenecen los encuestados.

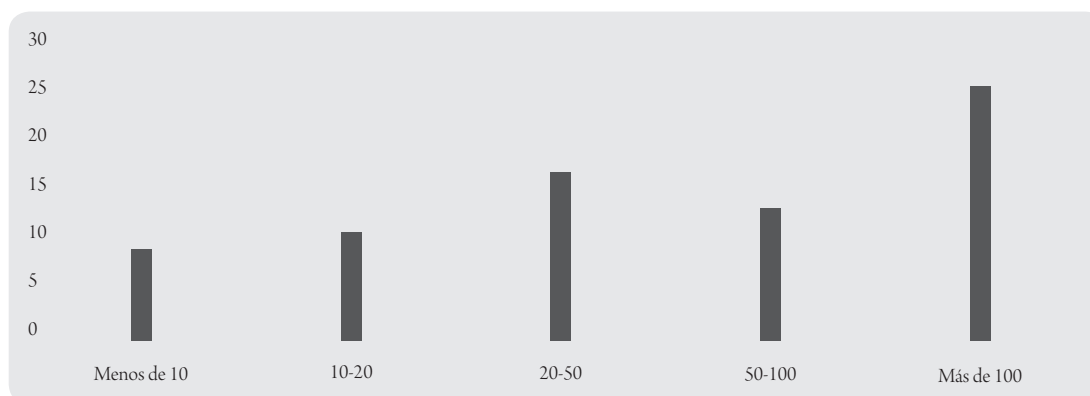


Figura 6.3 Número de empleados de la agencia a la que pertenecen los encuestados.

## 6.1 IDENTIFICAR LA PREVALENCIA DEL ACCOUNT PLANNER EN LAS AGENCIAS ESPAÑOLAS

A la pregunta de si '¿Existe en su organización la figura del planificador estratégico o *account planner*?', el 58,6% (58) de los encuestados respondió 'Sí' ante un 41,4% (41) que respondió negativamente.



¿Existe en su organización la figura del planificador estratégico o <i>account planner</i> ?					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Sí	58	58,6%	58,6%	58,6%
	No	41	41,4%	41,4%	100,0%
	Total	99	100,0%	100,0%	
Perdidos		0	0,0%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.4 Prevalencia del *account planner* en las agencias españolas.

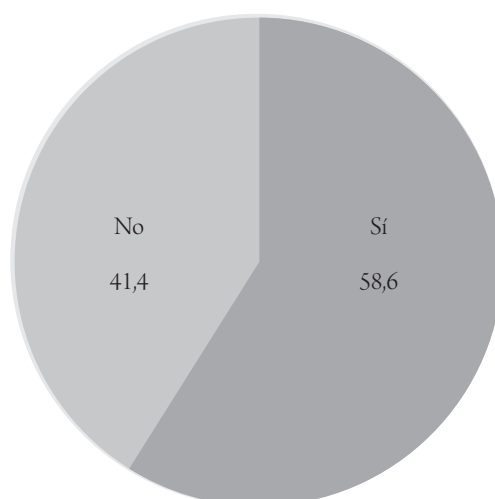


Figura 6.4 Prevalencia del *account planner* en las agencias españolas.

## 6.2 IDENTIFICAR ANTE QUIÉN RINDE CUENTAS EL *ACCOUNT PLANNER* Y QUIÉN SE LAS RINDE A ÉL

Ante la pregunta '¿A quién reporta el *account planner*?', la mayoría de los encuestados, un 55% (54), respondió ante el 'Director General', seguido de la 'Dirección de servicios a los clientes' con un 17,2% (17) y la 'Dirección de Cuentas' con un 11,1% (11).

¿A quién reporta el account planner?

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado	
Comité de dirección	4	4,0%	4,0%	4,0%	
Dirección de cuentas	11	11,1%	11,0%	15,0%	
Dirección de servicios al cliente	17	17,2%	17,0%	32,0%	
Válidos	Director general	54	54,5%	55,0%	87,0%
	Otros	4	4,0%	4,0%	91,0%
	A nadie	9	9,1%	9,0%	100,0%
	Total	99	100%	100,0%	
Perdidos	0	0,0%			
Total	99	100,0%			

Tabla 6.5 Destinos de reporte del *account planner* en la agencia de publicidad española.

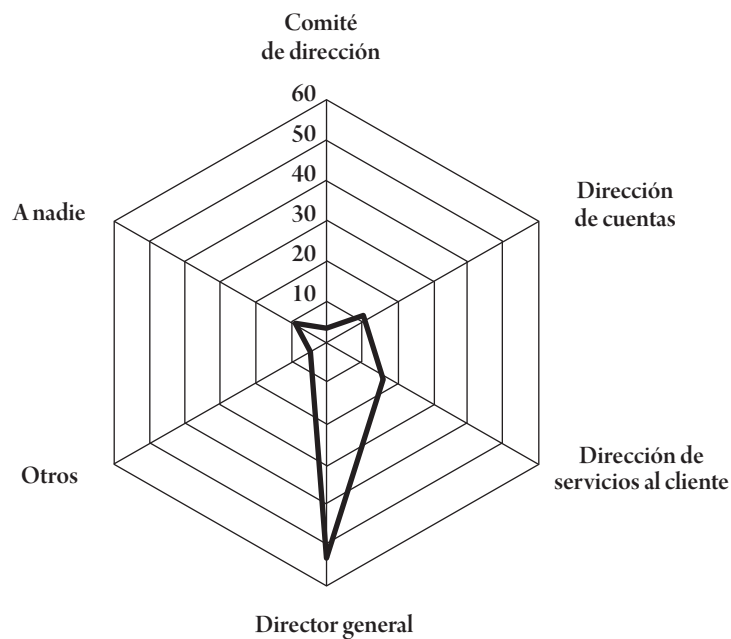


Figura 6.5 Destinos de reporte del *account planner* en la agencia de publicidad española.

- 139 Si con la pregunta anterior se ha medido el rendimiento de cuentas hacia arriba del *account planner*, con la pregunta ‘¿Quién reporta al *account planner*?’ se mide hacia abajo. Los encuestados podían responder la pregunta escogiendo más de una respuesta, por lo que el total de la frecuencia final es 128. El dato a destacar fue la respuesta ‘nadie’ reporta al *account planner* elegida con 50 respuestas. Además, los dos estamentos más nombrados fueron los ‘ejecutivos de cuentas’ y los ‘directores de cuentas’ con 25 y 20 respuestas respectivamente. La posibilidad de elección de más de una respuesta no impide dar resultados distribuidos en porcentajes.

¿Quién reporta al <i>account planner</i> ?		Frecuencia
	Dirección de cuentas	20
	Ejecutivos de cuentas	25
	Dirección de servicios al cliente	11
Válidos	Dirección creativa	17
	Dirección de medios	5
	Nadie	50
	Total	128

Tabla 6.6 Frecuencias de reportes al *account planner*.

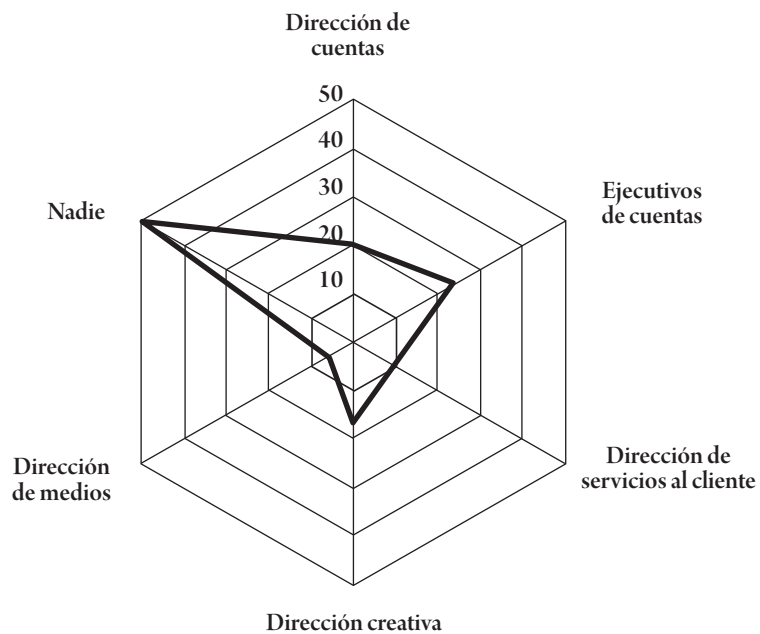


Figura 6.6 Frecuencias de reportes al *account planner*.

La relevancia del dato 'nadie' nos ha llevado a realizar distintos análisis bivariados, con la Chi-cuadrado, para saber si hay algún tipo de asociación entre el subgrupo que respondió 'nadie' y las variable 'perfil de la agencia', 'número de empleados', 'departamento en el que trabaja'. Los resultados muestran que no existe ninguna relación estadísticamente significativa siendo todas las  $p > 0,05$ . Los resultados se presentan en las tablas 6.7 a 6.9.

		¿Quién reporta al <i>account planner</i> ?		Total	
		Nadie			
El perfil de su agencia es:	Perdidos	Recuento	14	12	26
		% dentro de El perfil de su agencia es:	53,80%	46,20%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	28,60%	24,00%	26,30%
		% del total	14,10%	12,10%	26,30%
	Multinacional	Recuento	20	27	47
		% dentro de El perfil de su agencia es:	42,60%	57,40%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	40,80%	54,00%	47,50%
		% del total	20,20%	27,30%	47,50%
	Nacional	Recuento	15	11	26
		% dentro de El perfil de su agencia es:	57,70%	42,30%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	30,60%	22,00%	26,30%
		% del total	15,20%	11,10%	26,30%
Total	Recuento	49	50	99	
	% dentro de El perfil de su agencia es:	49,50%	50,50%	100,00%	
	% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	100,00%	100,00%	100,00%	
	% del total	49,50%	50,50%	100,00%	

Tabla 6.7. Análisis bivariado cruzando la variable '¿A quién reporta el *account planner*?=Nadie' con la variable 'perfil de la agencia= nacional/multinacional'.

		¿Quién reporta al <i>account planner</i> ?		Total	
		Nadie			
¿Cuál es el número de empleados de su agencia?	Perdidos	Recuento	14	12	26
		% dentro de ¿Cuál es el número de empleados de su agencia?	53,80%	46,20%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	28,60%	24,00%	26,30%
		% del total	14,10%	12,10%	26,30%
	Menos de 10	Recuento	6	<b>3</b>	9
		% dentro de ¿Cuál es el número de empleados de su agencia?	66,70%	33,30%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	12,20%	6,00%	9,10%
		% del total	6,10%	3,00%	9,10%
	10-20	Recuento	6	<b>4</b>	10
		% dentro de ¿Cuál es el número de empleados de su agencia?	60,00%	40,00%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	12,20%	8,00%	10,10%
		% del total	6,10%	4,00%	10,10%
	20-50	Recuento	8	<b>8</b>	16
		% dentro de ¿Cuál es el número de empleados de su agencia?	50,00%	50,00%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	16,30%	16,00%	16,20%
		% del total	8,10%	8,10%	16,20%
	50-100	Recuento	8	<b>5</b>	13
		% dentro de ¿Cuál es el número de empleados de su agencia?	61,50%	38,50%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	16,30%	10,00%	13,10%
		% del total	8,10%	5,10%	13,10%
Más de 100	Recuento	7	<b>18</b>	25	
	% dentro de ¿Cuál es el número de empleados de su agencia?	28,00%	72,00%	100,00%	
	% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	14,30%	36,00%	25,30%	
	% del total	7,10%	18,20%	25,30%	
Total	Recuento	49	50	99	
	% dentro de ¿Cuál es el número de empleados de su agencia?	49,50%	50,50%	100,00%	
	% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	100,00%	100,00%	100,00%	
	% del total	49,50%	50,50%	100,00%	

Tabla 6.8. Análisis bivariado cruzando la variable '¿A quién reporta el *account planner*?=Nadie' con la variable 'Número de empleados de la agencia en que trabaja'.

		¿Quién reporta al <i>account planner</i> ?		Total	
		Nadie			
¿En qué departamento de la agencia trabaja?	Perdidos	Recuento	14	12	26
		% dentro de ¿En que departamento de la agencia trabaja?	53,80%	46,20%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	28,60%	24,00%	26,30%
		% del total	14,10%	12,10%	26,30%
	Departamento creativo	Recuento	5	<b>6</b>	11
		% dentro de ¿En que departamento de la agencia trabaja?	45,50%	54,50%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	10,20%	12,00%	11,10%
		% del total	5,10%	6,10%	11,10%
	Departamento de cuentas	Recuento	13	<b>11</b>	24
		% dentro de ¿En que departamento de la agencia trabaja?	54,20%	45,80%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	26,50%	22,00%	24,20%
		% del total	13,10%	11,10%	24,20%
	Departamento de medios	Recuento	4	<b>3</b>	7
		% dentro de ¿En que departamento de la agencia trabaja?	57,10%	42,90%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	8,20%	6,00%	7,10%
		% del total	4,00%	3,00%	7,10%
	Planificación estratégica	Recuento	4	<b>10</b>	14
		% dentro de ¿En que departamento de la agencia trabaja?	28,60%	71,40%	100,00%
		% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	8,20%	20,00%	14,10%
		% del total	4,00%	10,10%	14,10%
Otros	Recuento	9	<b>8</b>	17	
	% dentro de ¿En que departamento de la agencia trabaja?	52,90%	47,10%	100,00%	
	% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	18,40%	16,00%	17,20%	
	% del total	9,10%	8,10%	17,20%	
Total	Recuento	49	50	99	
	% dentro de ¿En que departamento de la agencia trabaja?	49,50%	50,50%	100,00%	
	% dentro de ¿Quién reporta al <i>account planner</i> ? - Nadie	100,00%	100,00%	100,00%	
	% del total	49,50%	50,50%	100,00%	

Tabla 6.9. Análisis bivariado cruzando la variable '¿A quién reporta el *account planner*?=Nadie' con la variable 'A qué departamento de la agencia pertenece'.

## 6.3 IDENTIFICAR QUIÉN SUPLANTA LA FIGURA DEL ACCOUNT PLANNER

A la pregunta de '¿Quién realiza las funciones del *account planner*? en caso de que esta figura no exista en la agencia, contestaron 41 encuestados que corresponden a los que respondieron negativamente a la primera pregunta '¿Existe en su organización la figura del planificador estratégico o *account planner*?. La mayoría de los encuestados contestó el 'Director de cuentas' con un 46,3% (19), seguido por la 'Dirección general' con un 24,4% (10) y la 'Dirección creativa' 14,6% (6) de la agencia.

En caso negativo, ¿quién realiza las funciones del <i>account planner</i> ?				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Director general	10	24,4%	24,4%
	El área de marketing	3	7,3%	31,7%
	La dirección creativa	6	14,6%	46,3%
Válidos	La dirección de cuentas	19	46,3%	92,7%
	Los planificadores de medios	2	4,9%	97,6%
	Se subcontrata a un externo	1	2,4%	100,0%
	Total	41	100,0%	100,0%
Perdidos		58	0,0%	
Total		99	100,0%	

Tabla 6.10. Quién realiza las funciones del *account planner*.

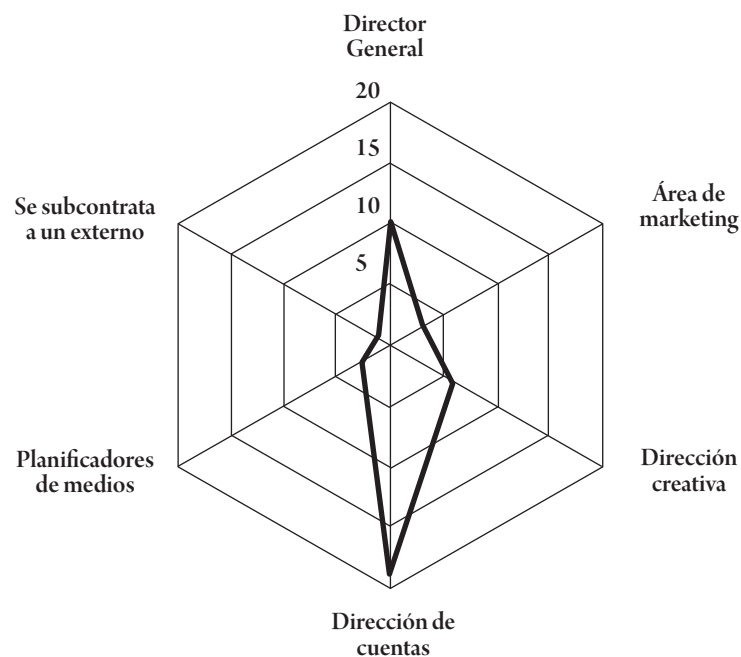


Figura 6.7 Quién realiza las funciones del *account planner*.

## 6.4 IDENTIFICAR LAS FUNCIONES DEL ACCOUNT PLANNER EN LA ACTUALIDAD

Como ya se ha explicado en el apartado sobre la construcción del objeto de medida, con el fin de identificar las funciones del *account planner*, se plantearon tres situaciones sobre el *account planner* extraídas de la literatura revisada para que los encuestados valoraran en una escala de Likert si estaban o no de acuerdo, en la práctica, con el marco teórico. Así pues, se les presentaba ‘Valora del 0 al 5 las siguientes afirmaciones sobre el *account planner*’, siendo 0 ‘nada de acuerdo’ y 5 ‘totalmente de acuerdo’.

Sobre la afirmación ‘El *account planner* lidera la relación con el anunciante’, los resultados se reparten hasta rozar el empate exacto entre los que valoran del 0 al 2, 50 encuestados y los que valoran del 3 al 5, 49 encuestados, siendo los datos más destacados el 3 con un 27,2%, seguido del 0 con un 19,2%.

El <i>account planner</i> lidera la relación con el anunciante					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Nada de acuerdo	19	19,2%	19,2%	91,9%
	1	13	13,1%	13,1%	13,1%
	2	18	18,2%	18,2%	31,3%
Válidos	3	27	27,3%	27,3%	58,6%
	4	14	14,1%	14,1%	72,7%
	5 - Totalmente de acuerdo	8	8,1%	8,1%	100,0%
	Total	99	100,0%	100,0%	
Perdidos		0	0,0%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.11. Valoración de la afirmación ‘El *account planner* lidera la relación con el anunciante’.



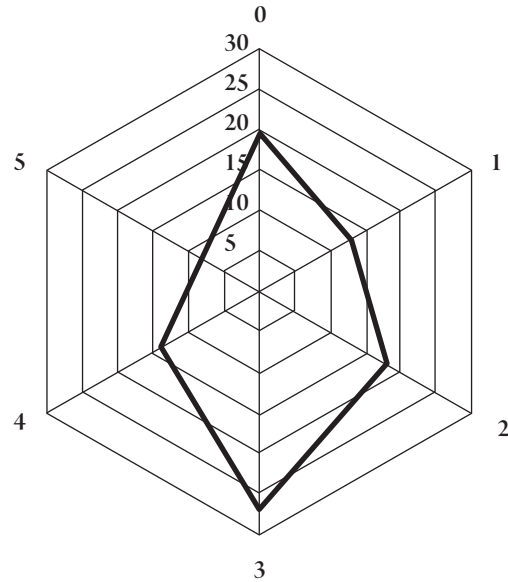


Figura 6.8 Valoración de la afirmación 'El *account planner* lidera la relación con el anunciante.' reportes al *account planner*.

Para la afirmación 'El *account planner* es un especialista en la marca y su desarrollo, busca nuevas estrategias que delimiten la labor de la comunicación en línea con el producto y la empresa', los resultados basculan totalmente hacia el acuerdo con la afirmación, sumando los valores de la escala de Likert 4 y 5 un 72,7% (72).

*El account planner es un especialista en la marca y su desarrollo, busca nuevas estrategias que delimiten la labor de la comunicación en línea con el producto y la empresa.*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
0 - Nada de acuerdo	3	3,0%	3,0%	56,6%
1	2	2,0%	2,0%	2,0%
2	7	7,1%	7,1%	9,1%
Válidos	15	15,2%	15,2%	24,2%
4	29	29,3%	29,3%	53,5%
5 - Totalmente de acuerdo	43	43,4%	43,4%	100,0%
Total	99	100,0%	100,0%	
Perdidos	0	0,0%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.12. Valoración de la afirmación 'El *account planner* es un especialista en la marca y su desarrollo, busca nuevas estrategias que delimiten la labor de la comunicación en línea con el producto y la empresa.'

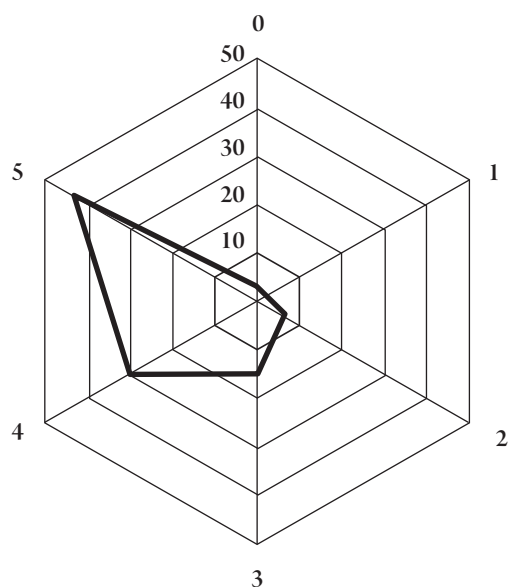


Figura 6.9 Valoración de la afirmación ‘El *account planner* es un especialista en la marca y su desarrollo, busca nuevas estrategias que delimiten la labor de la comunicación en línea con el producto y la empresa.’

La afirmación ‘El *account planner* tiene una visión integral de la comunicación y una concepción del trabajo dirigido a la consecución de los objetivos demandados por el cliente’ acumula una frecuencia de 74 encuestados entre los valores 4 y 5 de la escala.

*Tiene una visión integral de la comunicación y una concepción del trabajo dirigido a la consecución de los objetivos demandados por el cliente.*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
0 - Nada de acuerdo	2	2,0%	2,0%	63,6%
1	2	2,0%	2,0%	2,0%
2	7	7,1%	7,1%	9,1%
Válidos	14	14,1%	14,1%	23,2%
3	14	14,1%	14,1%	23,2%
4	38	38,4%	38,4%	61,6%
5 - Totalmente de acuerdo	36	36,4%	36,4%	100%
Total	99	100,0%	100,0%	
Perdidos	0	0,0%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.13. Valoración de la afirmación ‘Tiene una visión integral de la comunicación y una concepción del trabajo dirigido a la consecución de los objetivos demandados por el cliente.’

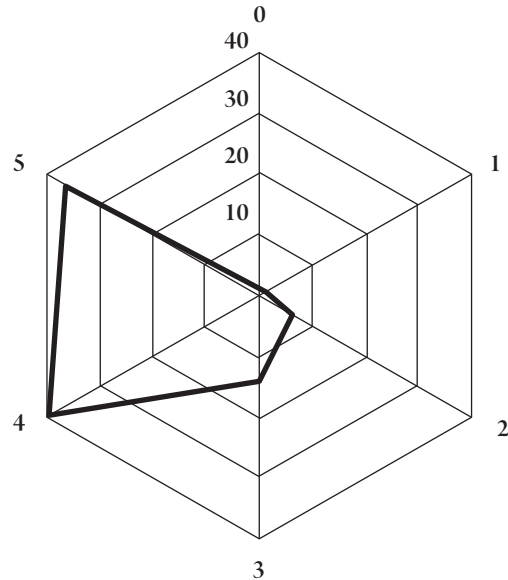


Figura 6.10 Valoración de la afirmación ‘Tiene una visión integral de la comunicación y una concepción del trabajo dirigido a la consecución de los objetivos demandados por el cliente.’

## 6.5 NIVEL DE INVOLUCRACIÓN DEL ACCOUNT PLANNER EN LAS TAREAS DE LA AGENCIA

En la cuarta pregunta del cuestionario se demandaba al encuestado valorar en una escala de Likert el nivel de involucración del *account planner* en una serie de tareas que éste puede desarrollar en la agencia. En la escala, el 0 significa ‘ninguna involucración’ y el 5 ‘total involucración’. Se ofrecieron a valorar catorce variables: ‘Selección del *target* o público objetivo del cliente’, ‘Comprensión de las decisiones de compra de dicho *target*’, ‘Definición y desarrollo del posicionamiento de la marca y su estrategia publicitaria’, ‘Desarrollo de la estrategia de medios’, ‘Estudios del mercado y de consumo’, ‘Definición y análisis del mensaje publicitario’, ‘Valoración de la publicidad realizada, evaluación de resultados’, ‘Presentación campañas’, ‘Cohesión de toda la actividad publicitaria’, ‘Elaboración del *briefing* y *contrabriefing*’, ‘Innovación y desarrollo de nuevos productos’, ‘Intervención en pre y post test’, ‘Involucración en el seguimiento diario de la campaña’ y ‘Descubridor y traductor de *insights*’. Los resultados se presentan en las tablas de la 6.14 a la 6.27 y las figuras de la 6.11 a la 6.25.

Selección del target o público objetivo del cliente				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Nada involucrado	2	2,0%	2,5%
	1	5	5,1%	8,6%
	2	14	14,1%	25,9%
	3	16	16,2%	45,7%
Válidos	4	25	25,3%	76,5%
	5 - Totalmente involucrado	19	19,2%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%
	NC	18	18,2%	
	Total	99	100,0%	
Perdidos		0	0,0%	
Total		99	100,0%	

Tabla 6.14. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Selección del target o público objetivo del cliente'.

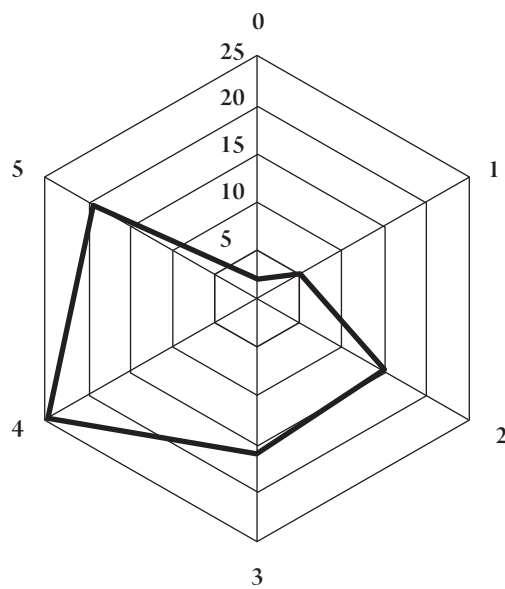


Figura 6.11 Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Selección del target o público objetivo del cliente'.

Comprensión de las decisiones de compra de dicho target					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada involucrado	2	2,0%	2,5%	2,5%
	1	5	5,1%	6,2%	8,6%
	2	14	14,1%	17,3%	25,9%
	3	16	16,2%	19,8%	45,7%
	4	25	25,3%	30,9%	76,5%
	5 - Totalmente involucrado	19	19,2%	23,5%	100,0%
Total		81	81,8%	100,0%	
Perdidos		0	0,0%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.15. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Comprensión de las decisiones de compra del target'.

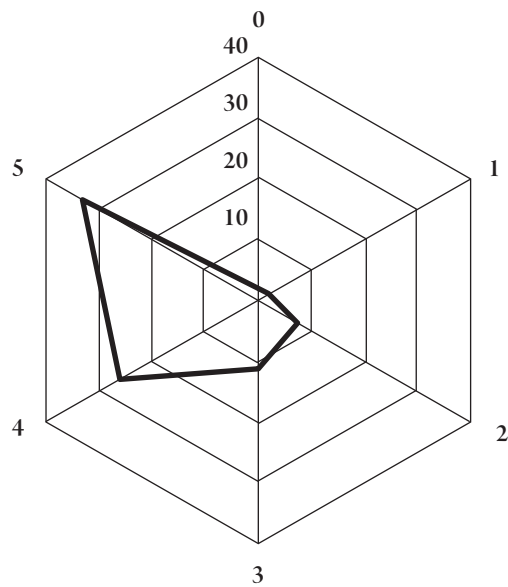


Figura 6.12 Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Comprensión de las decisiones de compra del target'.

*Definir y desarrollar el posicionamiento de la marca y su estrategia publicitaria*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
0 - Nada involucrado	2	2,0%	2,5%	2,5%
1	2	2,0%	2,5%	4,9%
2	8	8,1%	9,9%	14,8%
Válidos	13	13,1%	16,0%	30,9%
4	20	20,2%	24,7%	55,6%
5 - Totalmente involucrado	36	36,4%	44,4%	100,0%
Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos	18	18,2%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.16. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Definir y desarrollar el posicionamiento de la marca y su estrategia publicitaria'.

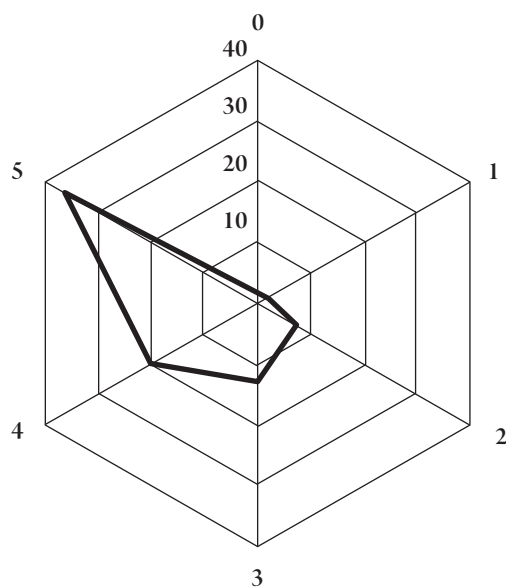


Figura 6.13. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Definir y desarrollar el posicionamiento de la marca y su estrategia publicitaria'.

		Desarrollar la estrategia de medios			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada involucrado	11	11,1%	13,6%	13,6%
	1	23	23,2%	28,4%	42,0%
	2	13	13,1%	16,0%	58,0%
	3	15	15,2%	18,5%	76,5%
	4	14	14,1%	17,3%	93,8%
	5 - Totalmente involucrado	5	5,1%	6,2%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.17. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Desarrollar la estrategia de medios'.

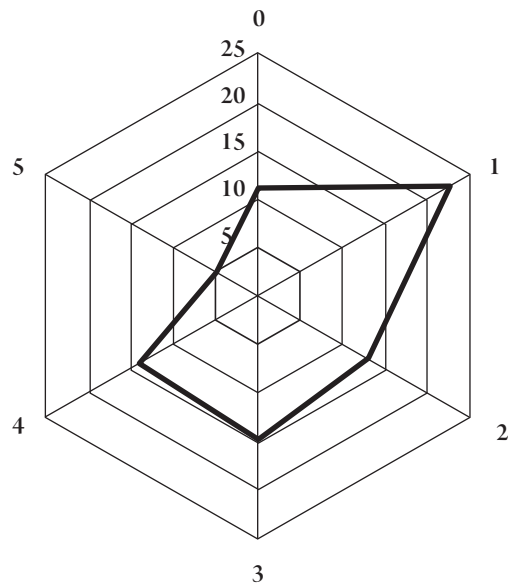


Figura 6.14. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Desarrollar la estrategia de medios'.

## Estudios del mercado y de consumo

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
0 - Nada involucrado	4	4,0%	4,9%	4,9%
1	5	5,1%	6,2%	11,1%
2	9	9,1%	11,1%	22,2%
Válidos	15	15,2%	18,5%	40,7%
4	20	20,2%	24,7%	65,4%
5 - Totalmente involucrado	28	28,3%	34,6%	100,0%
Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos	18	18,2%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.18 Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Estudios del mercado y de consumo'.

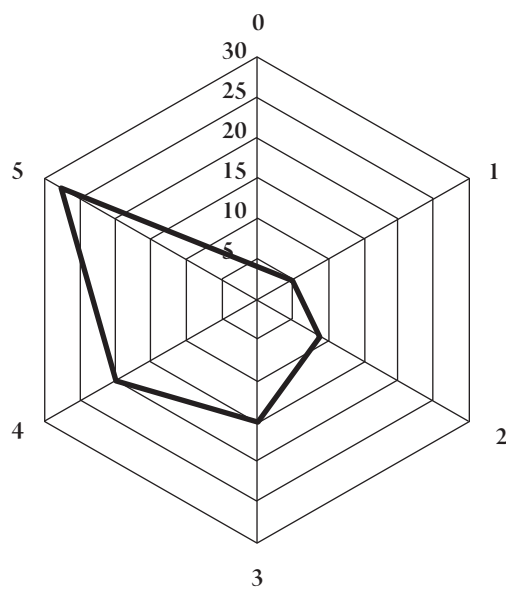


Figura 6.15. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Estudios del mercado y de consumo'.



Definición y análisis del mensaje publicitario					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada involucrado	1	1,0%	1,2%	1,2%
	1	5	5,1%	6,2%	7,4%
	2	9	9,1%	11,1%	18,5%
	3	13	13,1%	16,0%	34,6%
	4	31	31,3%	38,3%	72,8%
	5 - Totalmente involucrado	22	22,2%	27,2%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.19. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Definición y análisis del mensaje publicitario'.

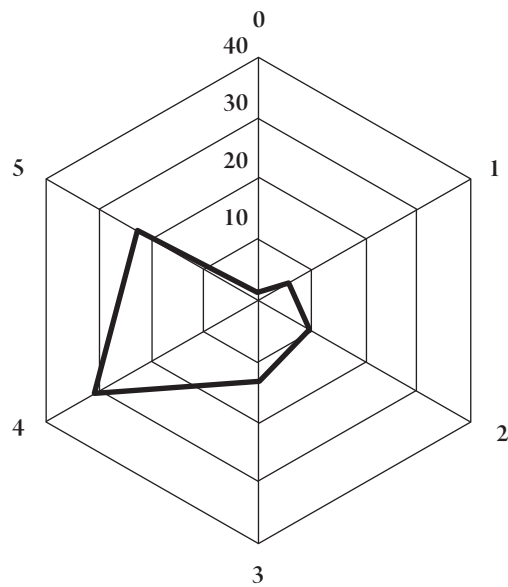


Figura 6.16. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Definición y análisis del mensaje publicitario'.

Valoración de la publicidad realizada, evaluación de resultados

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
0 - Nada involucrado	3	3,0%	3,7%	3,7%
1	8	8,1%	9,9%	13,6%
2	5	5,1%	6,2%	19,8%
Válidos	17	17,2%	21,0%	40,7%
4	32	32,3%	39,5%	80,2%
5 - Totalmente involucrado	16	16,2%	19,8%	100,0%
Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos	18	18,2%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.20. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Valoración de la publicidad realizada, evaluación de resultados'.

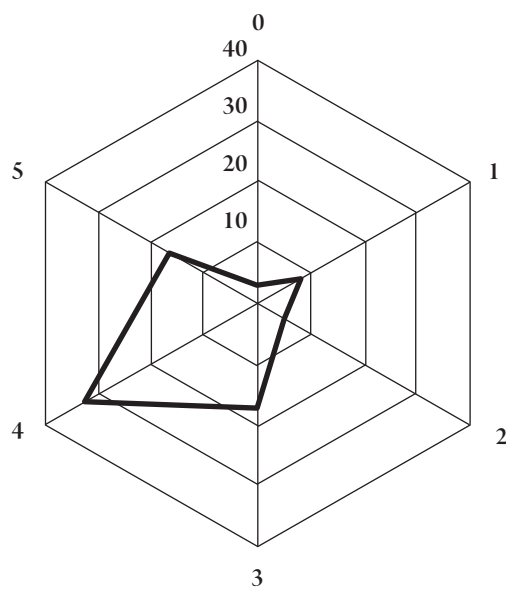


Figura 6.17. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Valoración de la publicidad realizada, evaluación de resultados'.

		<i>Presentar campañas</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada involucrado	7	7,1%	8,6%	8,6%
	1	8	8,1%	9,9%	18,5%
	2	13	13,1%	16,0%	34,6%
	3	22	22,2%	27,2%	61,7%
	4	20	20,2%	24,7%	86,4%
	5 - Totalmente involucrado	11	11,1%	13,6%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.21. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Presentar campañas'.

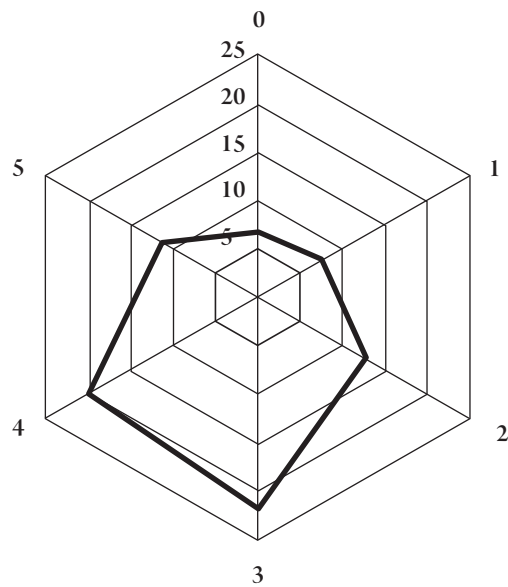


Figura 6.18. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Presentar campañas'.

## Cohesionar toda la actividad publicitaria

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
0 - Nada involucrado	3	3,0%	3,7%	3,7%
1	5	5,1%	6,2%	9,9%
2	9	9,1%	11,1%	21,0%
Válidos	11	11,1%	13,6%	34,6%
4	29	29,3%	35,8%	70,4%
5 - Totalmente involucrado	24	24,2%	29,6%	100,0%
Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos	18	18,2%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.22. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Cohesionar toda la actividad publicitaria'.

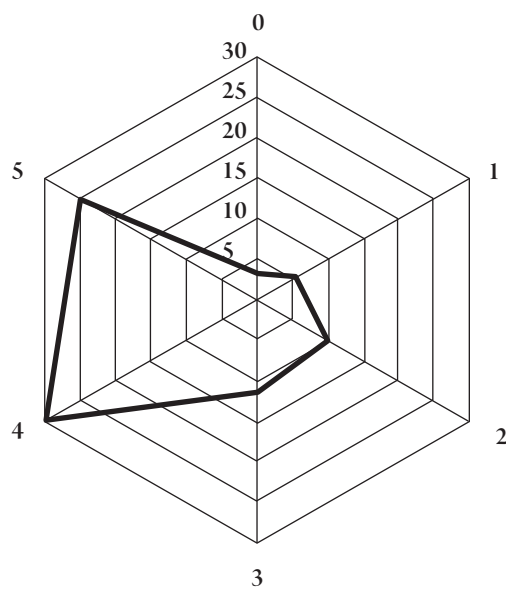


Figura 6.19. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Cohesionar toda la actividad publicitaria'.

Elaboración del briefing y contrabriefing					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada involucrado	4	4,0%	4,9%	4,9%
	1	2	2,0%	2,5%	7,4%
	2	9	9,1%	11,1%	18,5%
	3	16	16,2%	19,8%	38,3%
	4	27	27,3%	33,3%	71,6%
	5 - Totalmente involucrado	23	23,2%	28,4%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.23. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Elaboración del briefing y contrabriefing'.

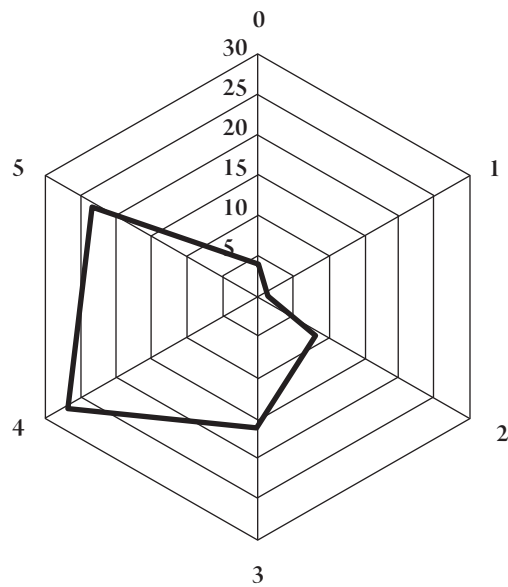


Figura 6.24. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Elaboración del briefing y contrabriefing'.

*Innovación y desarrollo de nuevos productos*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
0 - Nada involucrado	11	11,1%	13,6%	13,6%
1	11	11,1%	13,6%	27,2%
2	17	17,2%	21,0%	48,1%
Válidos	20	20,2%	24,7%	72,8%
4	12	12,1%	14,8%	87,7%
5 - Totalmente involucrado	10	10,1%	12,3%	100,0%
Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos	18	18,2%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.24. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Innovación y desarrollo de nuevos productos'.

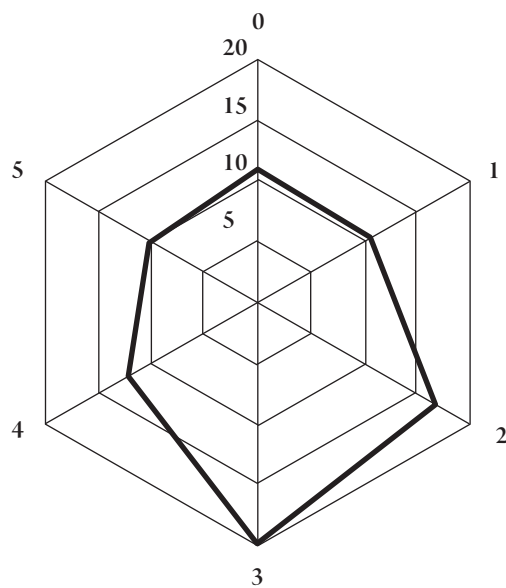


Figura 6.21. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Innovación y desarrollo de nuevos productos'.

Intervención en pre y post test				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada involucrado	3	3,0%	3,7%
	1	5	5,1%	9,9%
	2	12	12,1%	14,8%
	3	19	19,2%	23,5%
	4	23	23,2%	28,4%
	5 - Totalmente involucrado	19	19,2%	23,5%
Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos	18	18,2%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.25. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Intervención en pre y post test'.

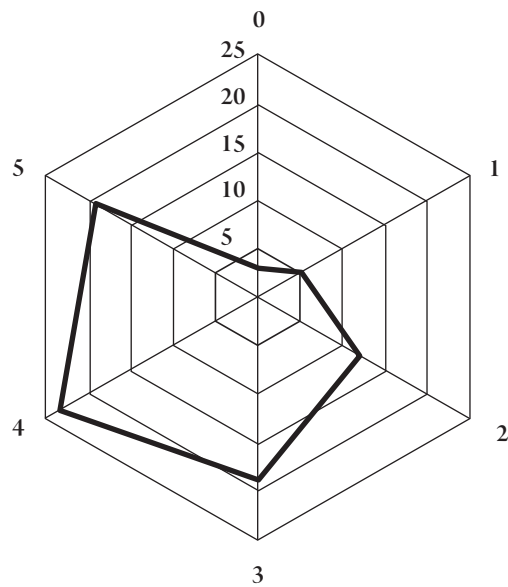


Figura 6.22. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Intervención en pre y post test'.

<i>Involucrado en el seguimiento diario de la campaña</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
	0 - Nada involucrado	10	10,1%	12,3%	12,3%
	1	15	15,2%	18,5%	30,9%
	2	13	13,1%	16,0%	46,9%
Válidos	3	21	21,2%	25,9%	72,8%
	4	14	14,1%	17,3%	90,1%
	5 - Totalmente involucrado	8	8,1%	9,9%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.26. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Involucrado en el seguimiento diario de la campaña'.

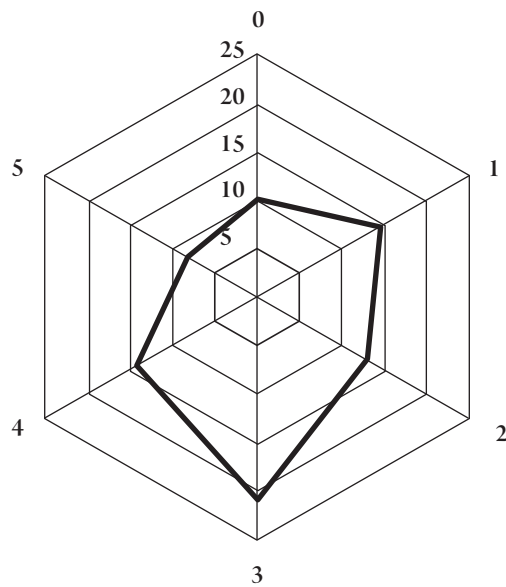


Figura 6.23. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Involucrado en el seguimiento diario de la campaña'.



		Descubridor y traductor de insights			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada involucrado	3	3,0%	3,7%	3,7%
	1	2	2,0%	2,5%	6,2%
	2	8	8,1%	9,9%	16,0%
	3	12	12,1%	14,8%	30,9%
	4	19	19,2%	23,5%	54,3%
	5 - Totalmente involucrado	37	37,4%	45,7%	100,0%
Total		81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.27. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Descubridor y traductor de insights'.

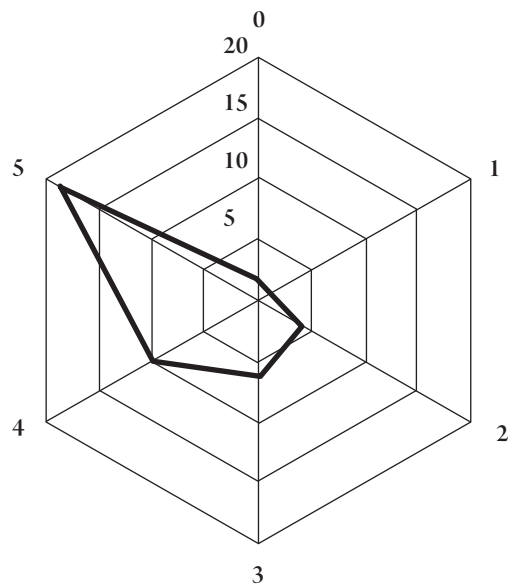


Figura 6.24. Valoración de la involucración del *account planner* en la función 'Descubridor y traductor de insights'.

En la figura 6.25 podemos observar los datos superpuestos de la relación a las 14 variables que identifican las funciones del *account planner*. Observamos que la tendencia general de las respuestas es dispersa, valorando con los números medios de la escala la mayoría de opciones. Destaca positivamente en la valoración la tarea de ‘descubridor y traductor de *insights*’ y negativamente el ‘desarrollo de la estrategia de medios’.

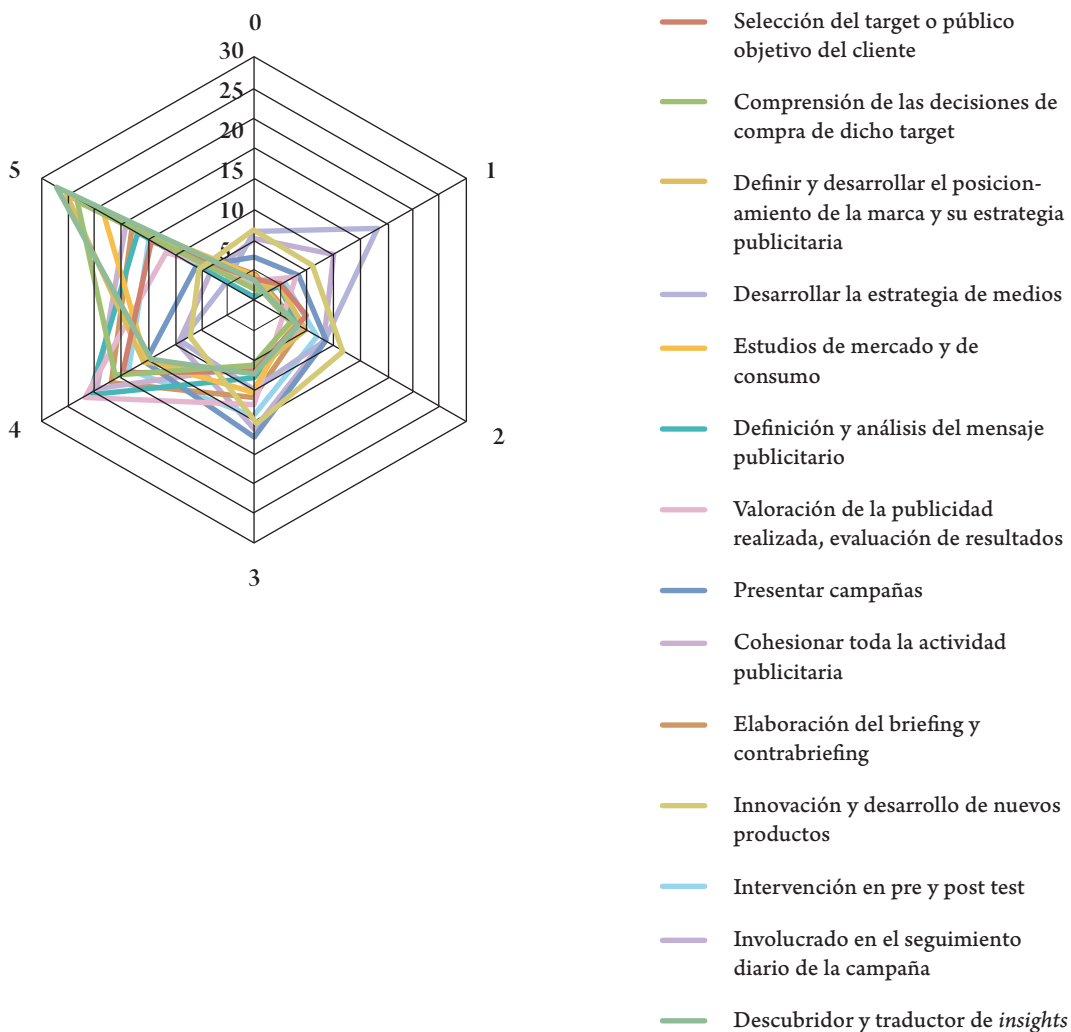


Figura 6.25. Superposición de las variables que identifican las funciones del *account planner*.

## 6.6 ESTABLECER EL PERFIL DEL ACCOUNT PLANNER EN LA PRÁCTICA

Para establecer un perfil del *account planner* en la práctica, se pidió a los encuestados que valoraran en una escala de Likert el nivel de identificación de distintos elementos que la investigación cualitativa previa asociada a la figura del *account planner*. En los valores de la escala, 0 significa 'no se ajusta al perfil' y 5 'se ajusta totalmente al perfil'. Se presentaron para valorar catorce variables: 'Pensamiento estratégico', 'Competitivo', 'Analítico', 'Pragmático/Operativo', 'Creativo', 'Intuitivo', 'Comprometido', 'Interlocutor corporativo de confianza', 'Cooperador y colaborador', 'Generador de expectativas', 'Visionario de tendencias', 'Liderazgo', 'Trabajo en equipo' y 'Participativo'. Los resultados se presentan en las tablas de la 6.28 a la 6.41 y las figuras de la 6.26 a la 6.39.

		Pensamiento estratégico			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - No se ajusta	0	0,0%	0,0%	0,0%
	1	0	0,0%	0,0%	0,0%
	2	7	7,1%	8,6%	8,6%
	3	5	5,1%	6,2%	14,8%
	4	14	14,1%	17,3%	32,1%
	5 - Se ajusta totalmente	55	55,6%	67,9%	100,0%
Total		81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.28. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'pensamiento estratégico' al perfil del *account planner*.

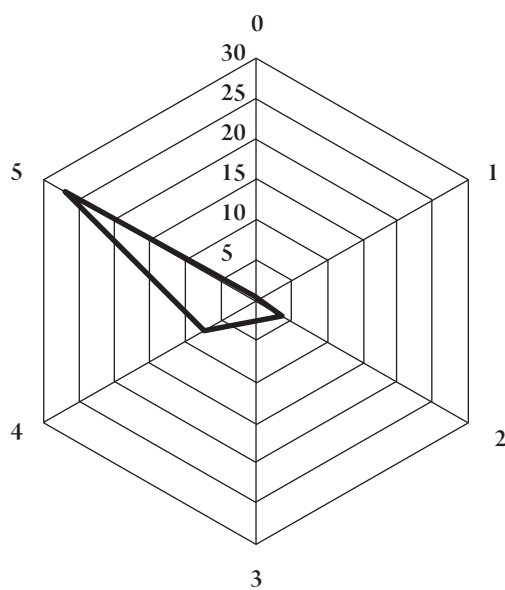


Figura 6.26. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'pensamiento estratégico' al perfil del *account planner*.

		<i>Competitivo</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada de acuerdo	3	3,0%	3,7%	3,7%
	1	5	5,1%	6,2%	9,9%
	2	11	11,1%	13,6%	23,5%
	3	20	20,2%	24,7%	48,1%
	4	25	25,3%	30,9%	79,0%
	5 - Totalmente de acuerdo	17	17,2%	21,0%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.29. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'competitivo' al perfil del *account planner*.

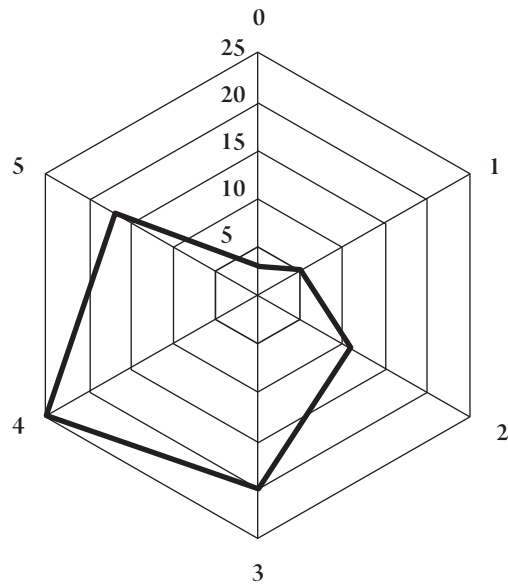


Figura 6.27. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'competitivo' al perfil del *account planner*.

		<i>Analítico</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada de acuerdo	0	0,0%	0,0%	0,0%
	1	1	1,0%	1,2%	1,2%
	2	2	2,0%	2,5%	3,7%
	3	12	12,1%	14,8%	18,5%
	4	35	35,4%	43,2%	61,7%
	5 - Totalmente de acuerdo	31	31,3%	38,3%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.30. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'analítico' al perfil del *account planner*.

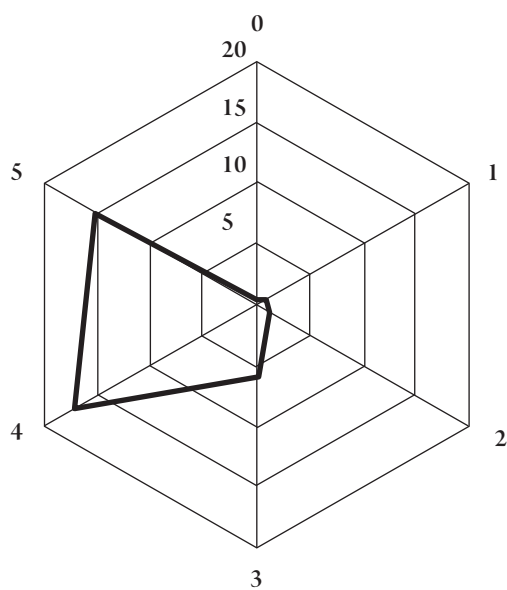


Figura 6.28. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'analítico' al perfil del *account planner*.

<i>Pragmático/Operativo</i>				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Nada de acuerdo	0	0,0%	0,0%
	1	7	7,1%	8,6%
	2	12	12,1%	23,5%
Válidos	3	25	25,3%	54,3%
	4	24	24,2%	84,0%
	5 - Totalmente de acuerdo	13	13,1%	100,0%
	Total	81	81,8v	100,0%
Perdidos	18	18,2%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.31. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'pragmático/operativo' al perfil del *account planner*.

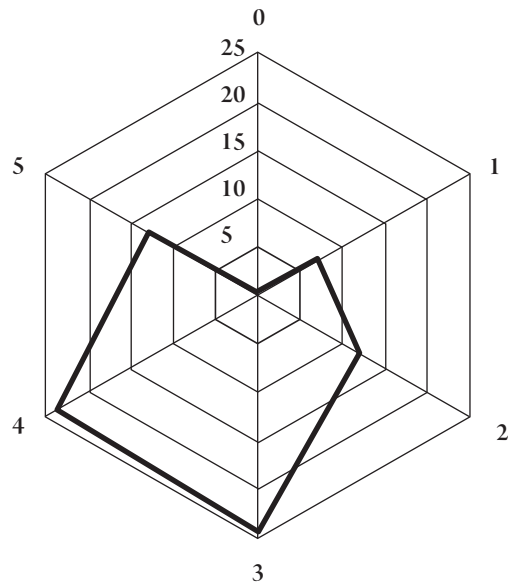


Figura 6.29. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'pragmático/operativo' al perfil del *account planner*.

		<i>Creativo</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada de acuerdo	2	2,0%	2,5%	2,5%
	1	4	4,0%	4,9%	7,4%
	2	8	8,1%	9,9%	17,3%
	3	19	19,2%	23,5%	40,7%
	4	31	31,3%	38,3%	79,0%
	5 - Totalmente de acuerdo	17	17,2%	21,0%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.32. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'creativo' al perfil del *account planner*.

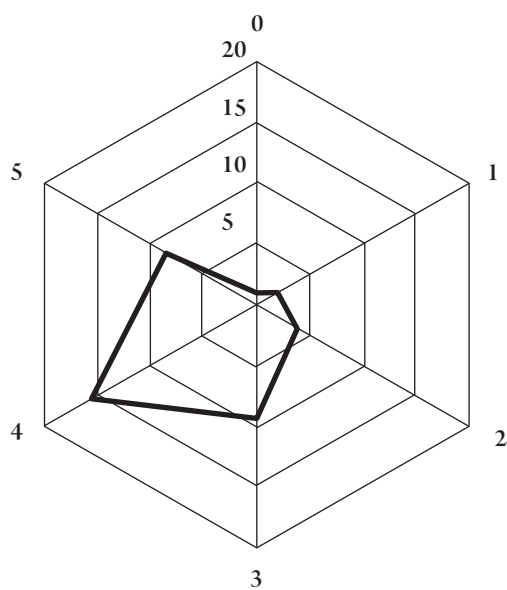


Figura 6.30. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'creativo' al perfil del *account planner*.

		<i>Intuitivo</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada de acuerdo	1	1,0%	1,2%	1,2%
	1	4	4,0%	4,9%	6,2%
	2	9	9,1%	11,1%	17,3%
	3	11	11,1%	13,6%	30,9%
	4	33	33,3%	40,7%	71,6%
	5 - Totalmente de acuerdo	23	23,2%	28,4%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.33. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'intuitivo' al perfil del *account planner*.



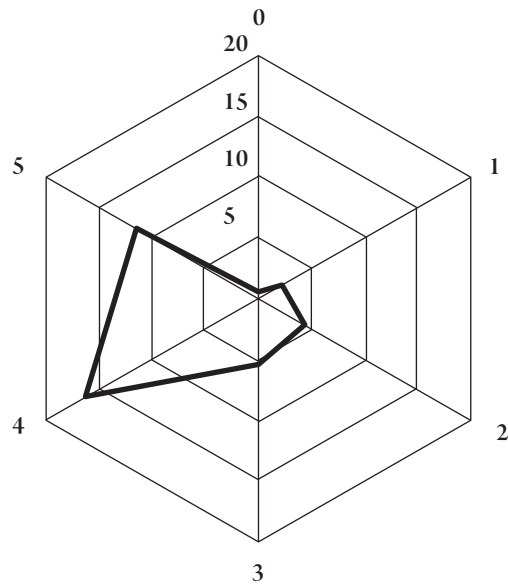


Figura 6.31. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'intuitivo' al perfil del *account planner*.

		<i>Comprometido</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada de acuerdo	2	2,0%	2,5%	2,5%
	1	1	1,0%	1,2%	3,7%
	2	7	7,1%	8,6%	12,3%
	3	10	10,1%	12,3%	24,7%
	4	29	29,3%	35,8%	60,5%
	5 - Totalmente de acuerdo	32	32,3%	39,5%	100,0%
Total		81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.34. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'comprometido' al perfil del *account planner*.

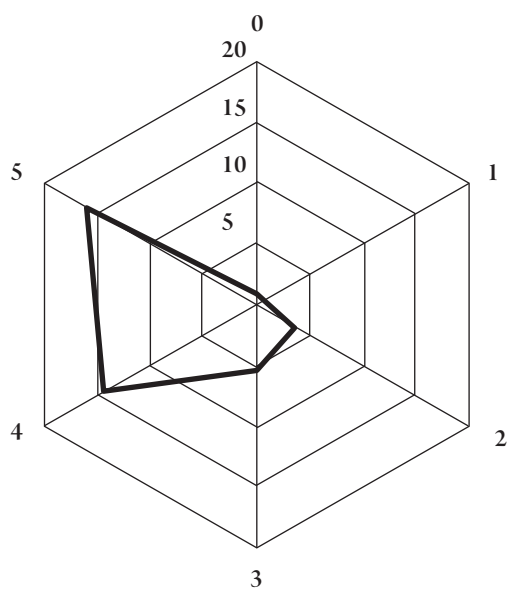


Figura 6.32. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'comprometido' al perfil del *account planner*.

<i>Interlocutor corporativo de confianza</i>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Nada de acuerdo	0	0,0%	0,0%	0,0%
	1	3	3,0%	3,7%	3,7%
	2	8	8,1%	9,9%	13,6%
Válidos	3	19	19,2%	23,5%	37,0%
	4	27	27,3%	33,3%	70,4%
	5 - Totalmente de acuerdo	24	24,2%	29,6%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.35. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'interlocutor corporativo de confianza' al perfil del *account planner*.

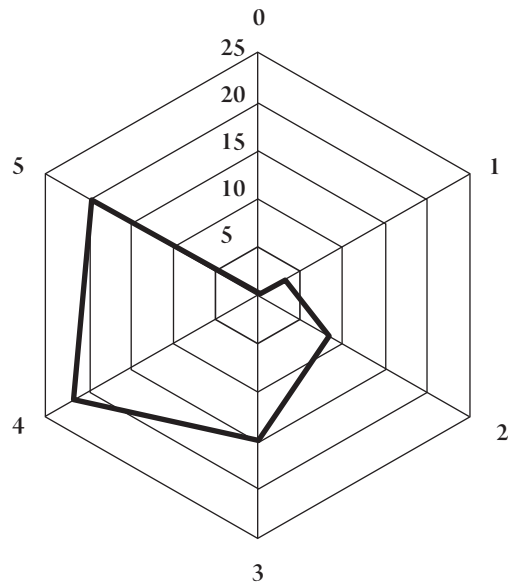


Figura 6.33. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'interlocutor corporativo de confianza' al perfil del *account planner*.

<i>Cooperador y colaborador</i>				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Nada de acuerdo	0	0,0%	0,0%
	1	3	3,0%	3,7%
	2	4	4,0%	8,6%
Válidos	3	12	12,1%	23,5%
	4	29	29,3%	59,3%
	5 - Totalmente de acuerdo	33	33,3%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%
Perdidos		18	18,2%	
Total		99	100,0%	

Tabla 6.36. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'cooperador y colaborador' al perfil del *account planner*.

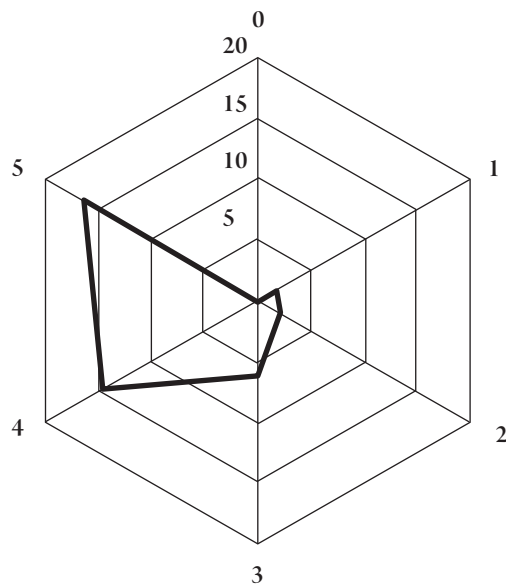


Figura 6.34. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'cooperador y colaborador' al perfil del *account planner*.

<i>Generador de expectativas</i>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Nada de acuerdo	2	2,0%	2,5%	2,5%
	1	3	3,0%	3,7%	6,2%
	2	9	9,1%	11,1%	17,3%
Válidos	3	18	18,2%	22,2%	39,5%
	4	36	36,4%	44,4%	84,0%
	5 - Totalmente de acuerdo	13	13,1%	16,0%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.37. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'generador de expectativas' al perfil del *account planner*.

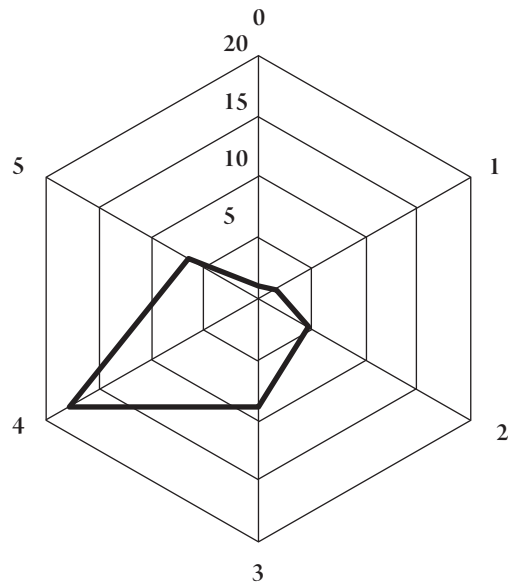


Figura 6.35. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'generador de expectativas' al perfil del *account planner*.

<i>Visionario de tendencias</i>					
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado	
	0 - Nada de acuerdo	1	1,0%	1,2%	1,2%
	1	3	3,0%	3,7%	4,9%
	2	8	8,1%	9,9%	14,8%
Válidos	3	14	14,1%	17,3%	32,1%
	4	23	23,2%	28,4%	60,5%
	5 - Totalmente de acuerdo	32	32,3%	39,5%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.38. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'visionario de tendencias' al perfil del *account planner*.

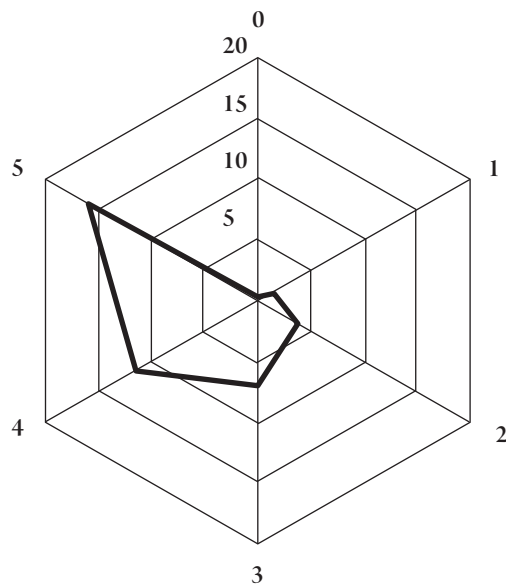


Figura 6.36. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'visionario de tendencias' al perfil del *account planner*.

		<i>Liderazgo</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada de acuerdo	3	3,0%	3,7%	3,7%
	1	4	4,0%	4,9%	8,6%
	2	7	7,1%	8,6%	17,3%
	3	19	19,2%	23,5%	40,7%
	4	25	25,3%	30,9%	71,6%
	5 - Totalmente de acuerdo	23	23,2%	28,4%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.39. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'liderazgo' al perfil del *account planner*.

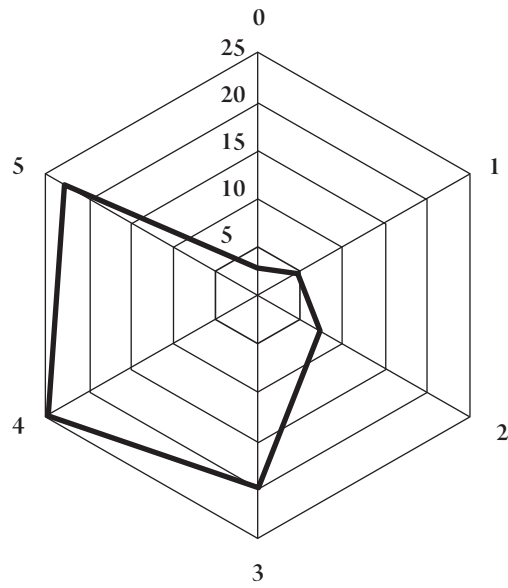


Figura 6.37. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'liderazgo' al perfil del *account planner*.

<i>Trabajo en equipo</i>					
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado	
	0 - Nada de acuerdo	0	0,0%	0,0%	0,0%
	1	1	1,0%	1,2%	1,2%
	2	8	8,1%	9,9%	11,1%
Válidos	3	16	16,2%	19,8%	30,9%
	4	18	18,2%	22,2%	53,1%
	5 - Totalmente de acuerdo	38	38,4%	46,9%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.40. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'trabajo en equipo' al perfil del *account planner*.

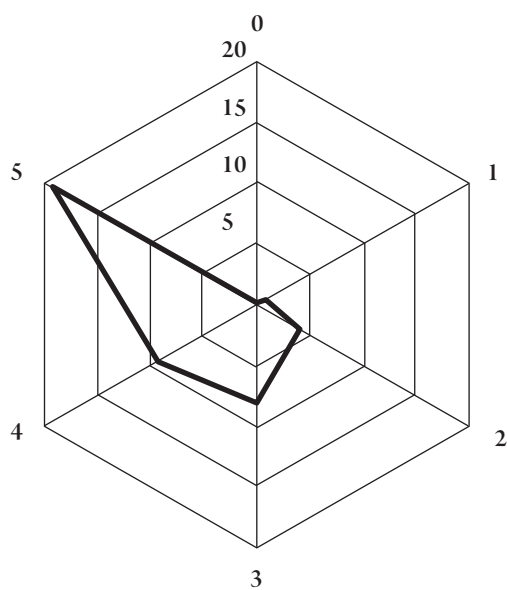


Figura 6.38. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'trabajo en equipo' al perfil del *account planner*.

		<i>Participativo</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Nada de acuerdo	0	0,0%	0,0%	0,0%
	1	1	1,0%	1,2%	1,2%
	2	7	7,1%	8,6%	9,9%
	3	11	11,1%	13,6%	23,5%
	4	27	27,3%	33,3%	56,8%
	5 - Totalmente de acuerdo	35	35,4%	43,2%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.41. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'participativo' al perfil del *account planner*.



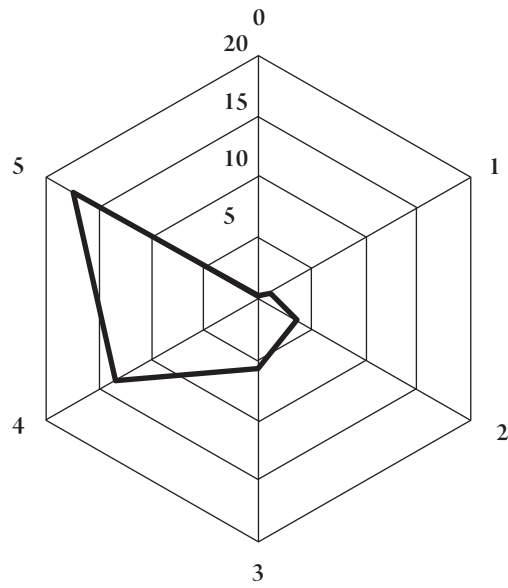


Figura 6.39. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'participativo' al perfil del *account planner*.

En la figura 6.39 podemos observar los datos superpuestos de la relación a las 14 variables que identifican el perfil del *account planner*. Observamos que la tendencia general de las respuestas valora con los números medios de la escala la mayoría de opciones, destacando variable 'pensamiento estratégico'.

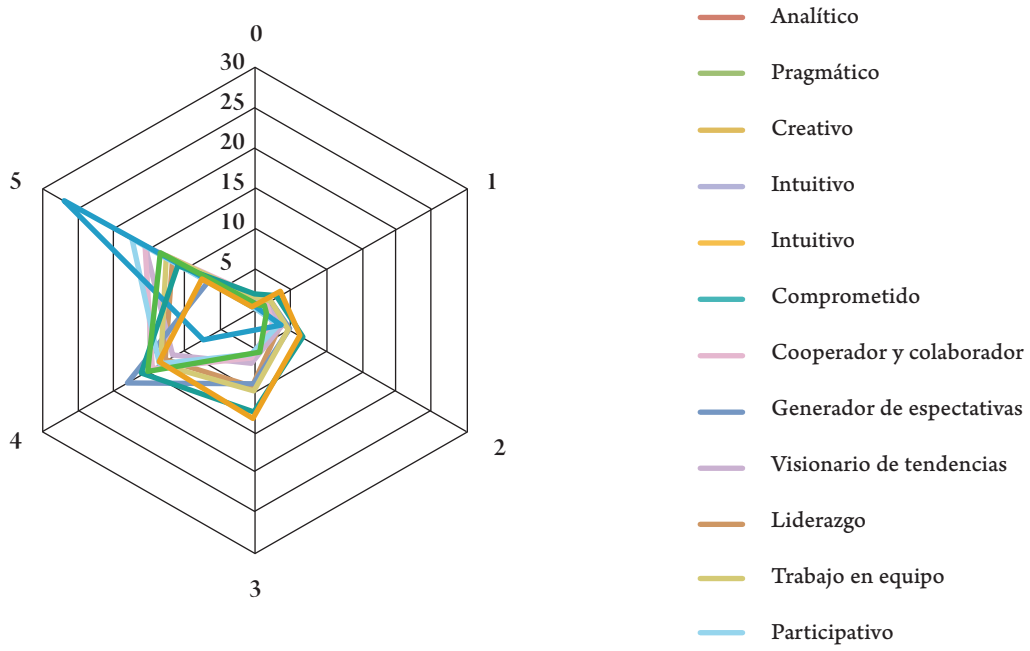


Figura 6.40 Superposición de las variables que identifican el perfil del *account planner*.

## 6.7 IDENTIFICAR LOS ROLES DEL ACCOUNT PLANNER EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

El punto de partida para la identificación de roles del *account planner* se obtuvo de la clasificación de Baskin (2003). De éstos, Baskin enumera cinco roles que el *account planner* debe desarrollar en la agencia de publicidad: ‘investigador’, ‘voz del consumidor’, ‘estratega’, ‘catalizador creativo’ y ‘facilitador’, entre los actores del proceso publicitario. Se pidió a los autores valorar el desarrollo de estos roles en la práctica, convertidos en las variables de estudio, con una escala de 0 a 5, en la que 0 significa que la variable ‘se ajusta’ y 5 ‘no se ajusta’. Los resultados se presentan en las tablas de la 6.42 a la 6.46 y las figuras de la 6.41 a la 6.46.

		<i>Investigador</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - No se ajusta	1	1,0%	1,2%	1,2%
	1	4	4,0%	4,9%	6,2%
	2	8	8,1%	9,9%	16,0%
Válidos	3	15	15,2%	18,5%	34,6%
	4	24	24,2%	29,6%	64,2%
	5 - Se ajusta totalmente	29	29,3%	35,8%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.42. Valoración del nivel de ajuste de la variable ‘investigador’ al desarrollo práctico del rol *account planner*.

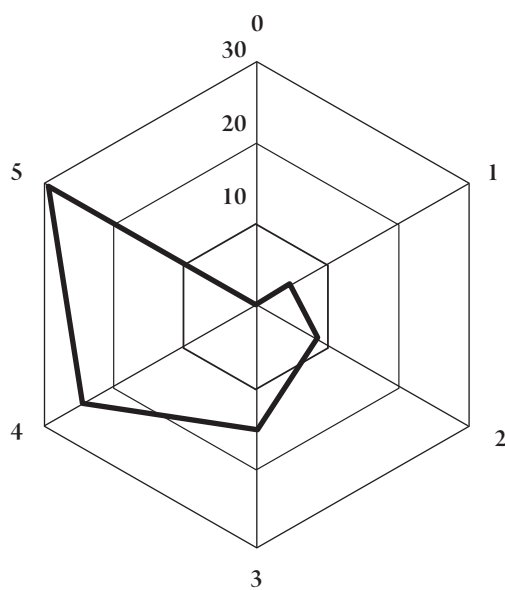


Figura 6.41. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'investigador' al desarrollo práctico del rol *account planner*.

<i>Voz del consumidor</i>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - No se ajusta	1	1,0%	1,2%	1,2%
	1	4	4,0%	4,9%	6,2%
	2	10	10,1%	12,3%	18,5%
	3	13	13,1%	16,0%	34,6%
	4	21	21,2%	25,9%	60,5%
	5 - Se ajusta totalmente	32	32,3%	39,5%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.43. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'Voz del consumidor' al desarrollo práctico del rol *account planner*.

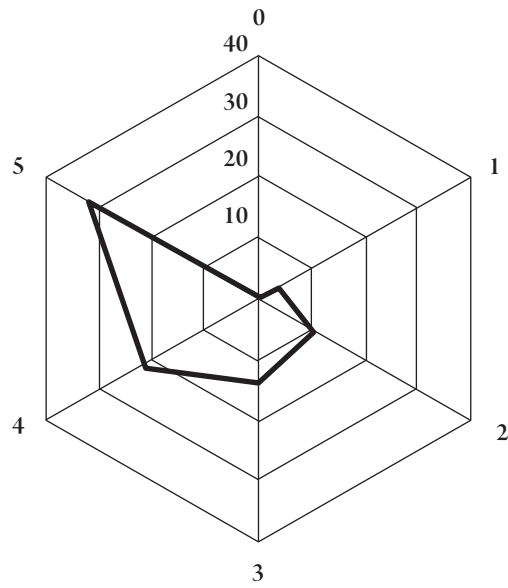


Figura 6.42. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'Voz del consumidor' al desarrollo práctico del rol *account planner*.

		<i>Estrategia</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - No se ajusta	0	0,0%	0,0%	0,0%
	1	0	0,0%	0,0%	0,0%
	2	3	3,0%	3,7%	3,7%
	3	6	6,1%	7,4%	11,1%
	4	20	20,2%	24,7%	35,8%
	5 - Se ajusta totalmente	52	52,5%	64,2%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.44. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'estrategia' al desarrollo práctico del rol *account planner*.

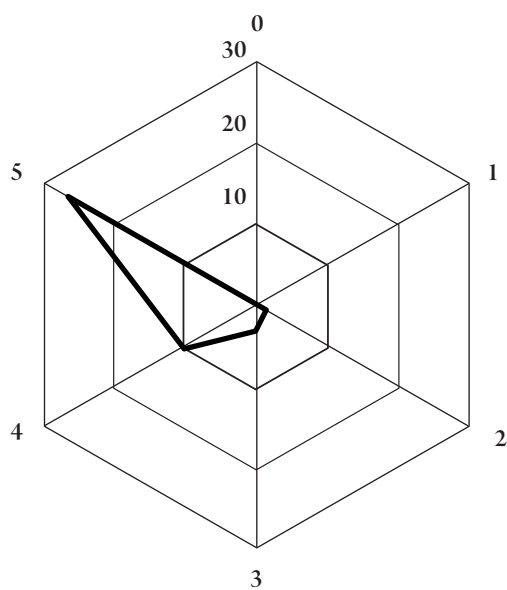


Figura 6.43. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'estratega' al desarrollo práctico del rol *account planner*.

<i>Catalizador creativo</i>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - No se ajusta	0	0,0%	0,0%	0,0%
	1	3	3,0%	3,7%	3,7%
	2	6	6,1%	7,4%	11,1%
Válidos	3	17	17,2%	21,0%	32,1%
	4	31	31,3%	38,3%	70,4%
	5 - Se ajusta totalmente	24	24,2%	29,6%	100,0%
	Total	81	81,8%	100,0%	
Perdidos		18	18,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.45. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'catalizador creativo' al desarrollo práctico del rol *account planner*.

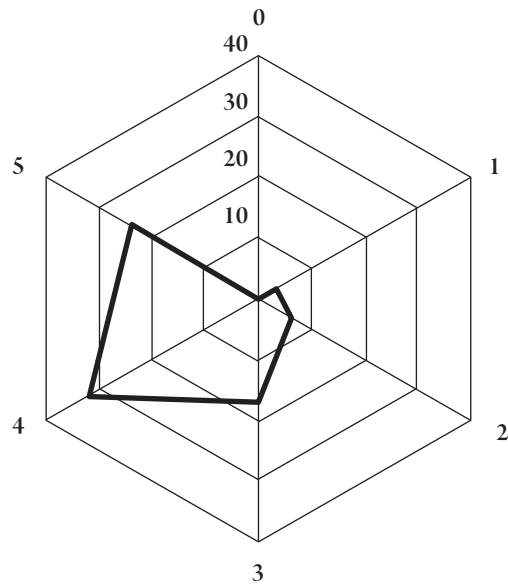


Figura 6.44. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'catalizador creativo' al desarrollo práctico del rol *account planner*.

<i>Facilitador, entre los actores del proceso publicitario</i>				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - No se ajusta	0	0,0%	0,0%
	1	3	3,0%	3,7%
	2	10	10,1%	12,3%
Válidos	3	17	17,2%	37,0%
	4	27	27,3%	33,3%
	5 - Se ajusta totalmente	24	24,2%	29,6%
	Total	81	81,8%	100,0%
Perdidos		18	18,2%	
Total		99	100,0%	

Tabla 6.46. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'facilitador, entre los actores del proceso publicitario' al desarrollo práctico del rol *account planner*.

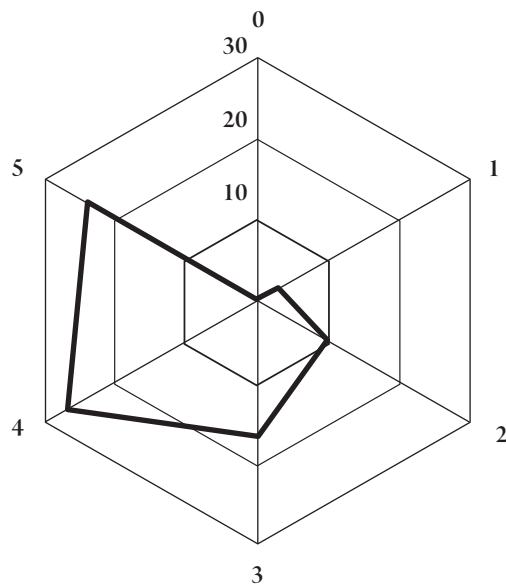
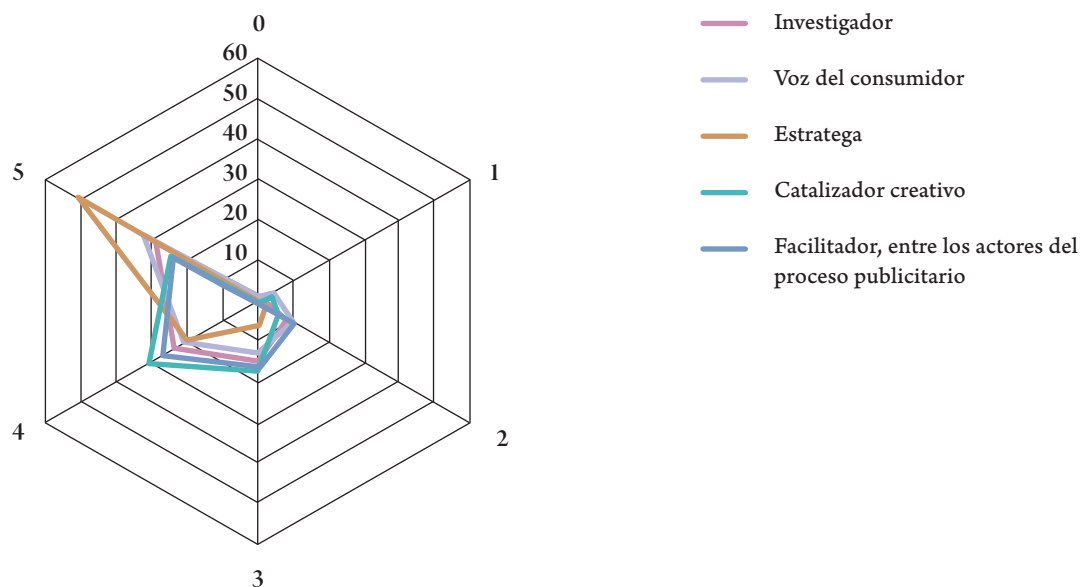


Figura 6.45. Valoración del nivel de ajuste de la variable 'facilitador, entre los actores del proceso publicitario' al desarrollo práctico del rol *account planner*.

En la figura 6.46 podemos observar los datos superpuestos de la relación a las cinco variables que identifican los roles que el *account planner* debe ejercer en la agencia de publicidad. Según se puede observar, la tendencia general de las respuestas valora con los números altos de la escala todas las opciones, destacando por encima del resto la variable 'estratega'.





## 6.8 IDENTIFICAR SI SE PERCIBEN CAMBIOS EN LAS FUNCIONES DEL ACCOUNT PLANNER

Para identificar si se han percibido cambios en las funciones del *account planner* en los últimos diez años, se pidió a los encuestados, en primer lugar, que valoraran con una pregunta binaria de 'Sí' o 'No'. La pregunta fue '¿Considera que han cambiado las funciones del *account planner* en los últimos 10 años?' y la respuesta fue positiva en un 89,9% (71) de los casos.

		Cambio funciones			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Sí	71	71,7%	89,9%	89,9%
	No	8	8,1%	10,1%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.47. Resultados de la pregunta '¿Considera que han cambiado las funciones del *account planner* en los últimos 10 años?'

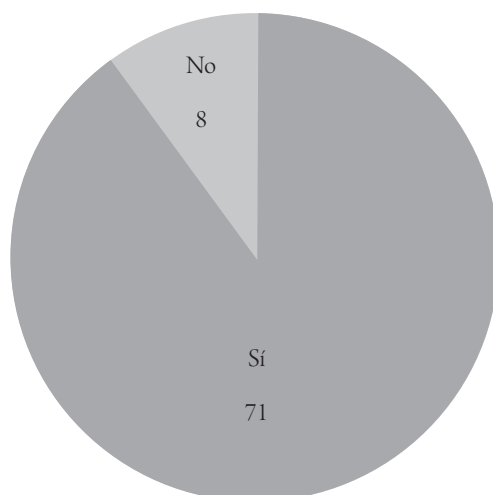


Figura 6.47. Resultados de la pregunta '¿Considera que han cambiado las funciones del account planner en los últimos 10 años?.'

## 6.9 ESTABLECER CUÁLES SON LOS MOTIVOS DEL CAMBIO DE FUNCIONES DEL ACCOUNT PLANNER

En segundo lugar, se pidió a los encuestados que valoraran los motivos de los posibles cambios con la pregunta '¿cuáles han sido los catalizadores del cambio?'. Se daban a valorar cuatro variables con una escala de Likert del 0 al 5, en la que el 0 era 'no es un catalizador' y el 5 'es un catalizador a tener en cuenta'. Las variables a valorar fueron: 'culturales', 'sociales', 'tecnológicos' y 'económicos'. Los resultados se presentan en las tablas de la 6.48 a la 6.51 y las figuras de la 6.48 a la 6.52.

		<i>Culturales</i>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	0 - Ninguno	2	2,0%	3,0%	3,0%
	1	0	0,0%	0,0%	0,0%
	2	9	9,1%	13,4%	16,4%
	3	11	11,1%	16,4%	32,8%
	4	28	28,3%	41,8%	74,6%
	5 - Definitorio	17	17,2%	25,4%	100,0%
	Total	67	67,7%	100,0%	
Perdidos		32	32,3%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.48. Valoración de la variable 'culturales' como catalizadores del cambio de funciones del *account planner*.

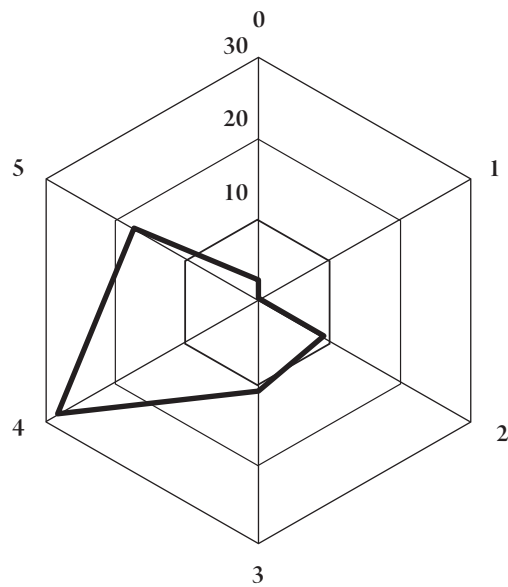


Figura 6.48. Valoración de la variable 'culturales' como catalizadores del cambio de funciones del *account planner*.

<i>Sociales</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
	0 - Ninguno	2	2,0%	2,9%	2,9%
	1	1	1,0%	1,5%	4,4%
	2	4	4,0%	5,9%	10,3%
Válidos	3	11	11,1%	16,2%	26,5%
	4	27	27,3%	39,7%	66,2%
	5 - Definitorio	23	23,2%	33,8%	100,0%
	Total	68	68,7%	100,0%	
Perdidos		31	31,3%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.49. Valoración de la variable 'sociales' como catalizadores del cambio de funciones del *account planner*.

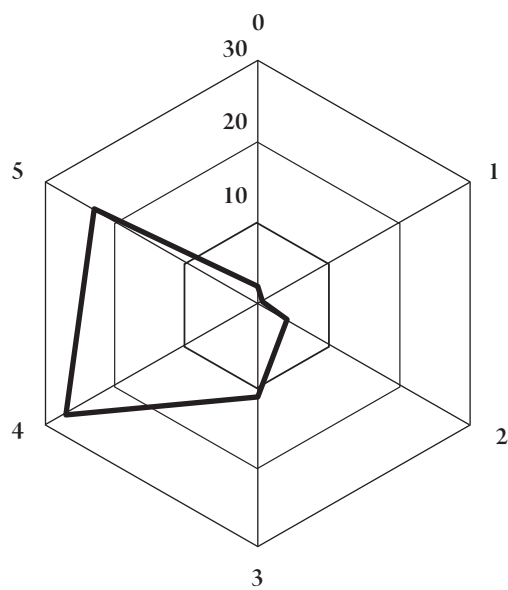


Figura 6.49. Valoración de la variable 'sociales' como catalizadores del cambio de funciones del *account planner*.

		<i>Tecnológicos</i>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	0 - Ninguno	1	1,0%	1,4%	1,4%
	1	0	0,0%	0,0%	0,0%
	2	1	1,0%	1,4%	2,8%
	3	4	4,0%	5,6%	8,3%
	4	18	18,2%	25,0%	33,3%
	5 - Definitorio	48	48,5%	66,7%	100,0%
	Total	72	72,7%	100,0%	
Perdidos		27	27,3%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.50. Valoración de la variable 'tecnológicos' como catalizadores del cambio de funciones del *account planner*.

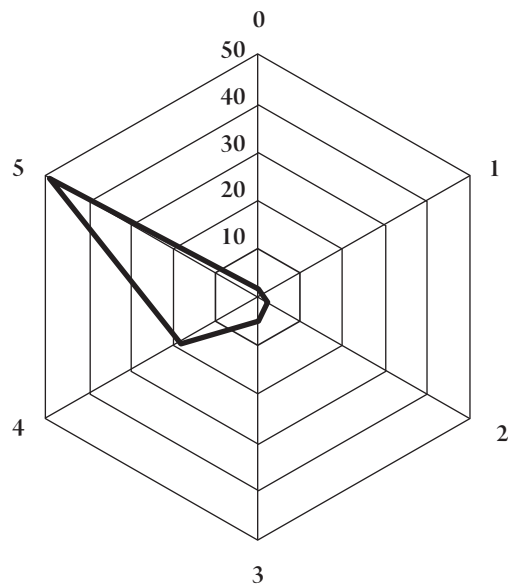


Figura 6.50. Valoración de la variable 'tecnológicos' como catalizadores del cambio de funciones del *account planner*.

		<i>Económicos</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Ninguno	1	1,0%	1,5%	1,5%
	1	3	3,0%	4,4%	5,9%
	2	9	9,1%	13,2%	19,1%
	3	17	17,2%	25,0%	44,1%
	4	18	18,2%	26,5%	70,6%
	5 - Definitorio	20	20,2%	29,4%	100,0%
	Total	68	68,7%	100,0%	
Perdidos	31	31,3%			
Total	99	100,0%			

Tabla 6.51. Valoración de la variable 'económicos' como catalizadores del cambio de funciones del *account planner*.

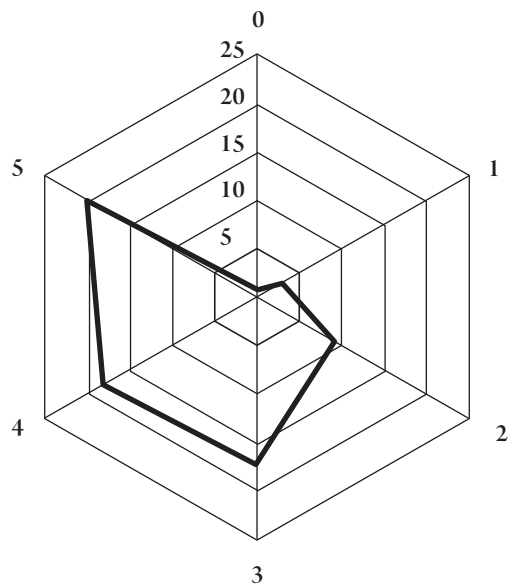


Figura 6.51. Valoración de la variable 'económicos' como catalizadores del cambio de funciones del *account planner*.

191 En la figura 6.52 podemos observar los datos superpuestos de la relación a las cuatro variables catalizadoras del cambio de funciones del *account planner*. Según se puede observar, la tendencia general valora de forma positiva todas las variables, destacando por encima del resto la variable ‘tecnológicos’.

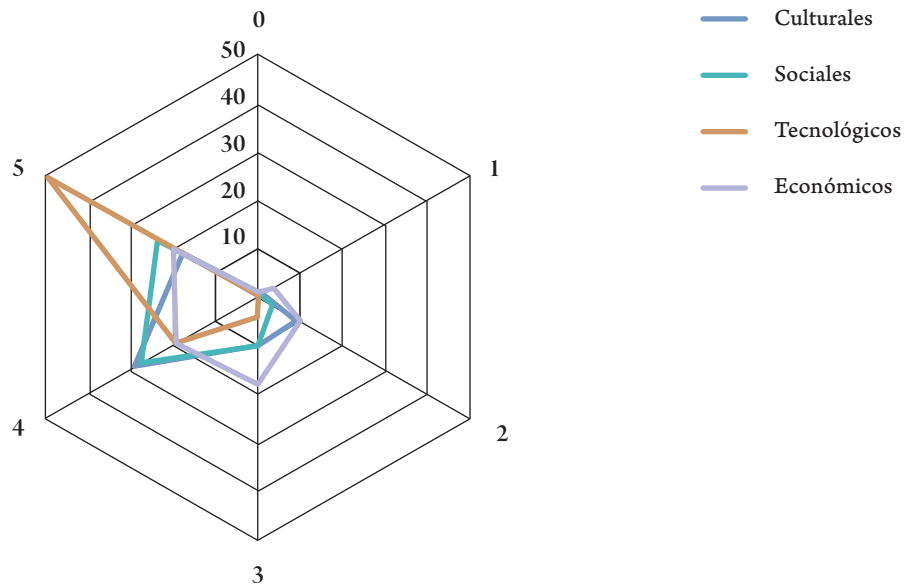


Figura 6.52. Superposición de las variables ‘catalizadores’ del cambio de funciones del *account planner*.

## 6.10 IDENTIFICAR SI SE PERCIBEN CAMBIOS DE PERFIL EN EL *ACCOUNT PLANNER*

Para identificar si se han percibido cambios en el perfil del *account planner* en los últimos diez años, se pidió a los encuestados, en primer lugar, que valoraran con una pregunta binaria de ‘Sí’ o ‘No’. La pregunta fue ‘¿Considera que ha cambiado el perfil del *account planner* en los últimos 10 años?’ y la respuesta fue positiva en un 88,6% (70) de los casos.

		<i>Cambio perfil</i>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Sí	70	70,7%	88,6%	88,6%
	No	9	9,1%	11,4%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.52. Resultados de la pregunta '¿Considera que ha cambiado el perfil del account planer en los últimos 10 años?'

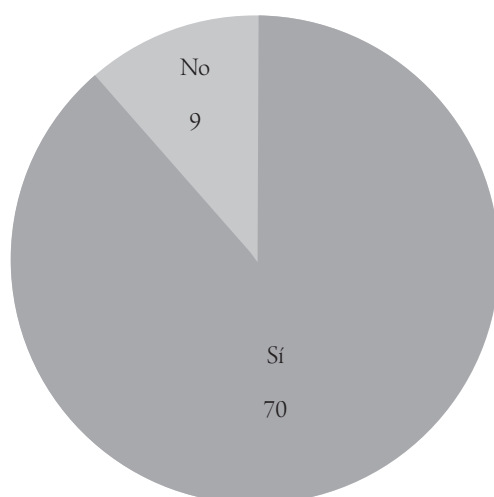


Figura 6.53. Resultados de la pregunta '¿Considera que ha cambiado el perfil del account planer en los últimos 10 años?'



## 6.11 IDENTIFICAR LA EVOLUCIÓN DEL PERFIL DEL ACCOUNT PLANNER

Con el objetivo de identificar la evolución del perfil del *account planner* se pidió a los encuestados que valoraran doce variables: ‘analítico’, ‘pragmático’, ‘creativo’, ‘intuitivo’, ‘comprometido’, ‘cooperador y colaborador’, ‘generador de expectativas’, ‘visionario de tendencias’, ‘liderazgo’, ‘trabajo en equipo’, ‘participativo’ y ‘tecnológico’. Para cada una de estas variables el encuestado debía valorar si en los últimos años la variable se había ‘eliminado’, ‘mantenido’ o ‘introducido’. Los resultados se presentan en las tablas de la 6.53 a la 6.62 y las figuras de la 6.54 a la 6.64.

		<i>Analítico</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Eliminado	1	1,0%	1,3%	1,3%
	Introducido	17	17,2%	21,5%	22,8%
	Mantenido	61	61,6%	77,2%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.53. Valoración de la evolución de la variable ‘analítico’ como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

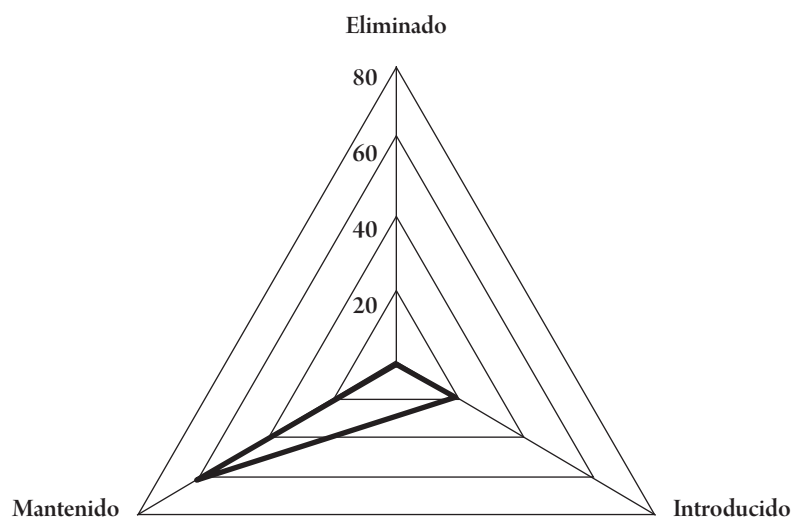


Figura 6.54. Valoración de la evolución de la variable ‘analítico’ como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

		<i>Pragmático</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Eliminado	7	7,1%	8,9%	8,9%
	Introducido	14	14,1%	17,7%	26,6%
	Mantenido	58	58,6%	73,4%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.54. Valoración de la evolución de la variable 'pragmático' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

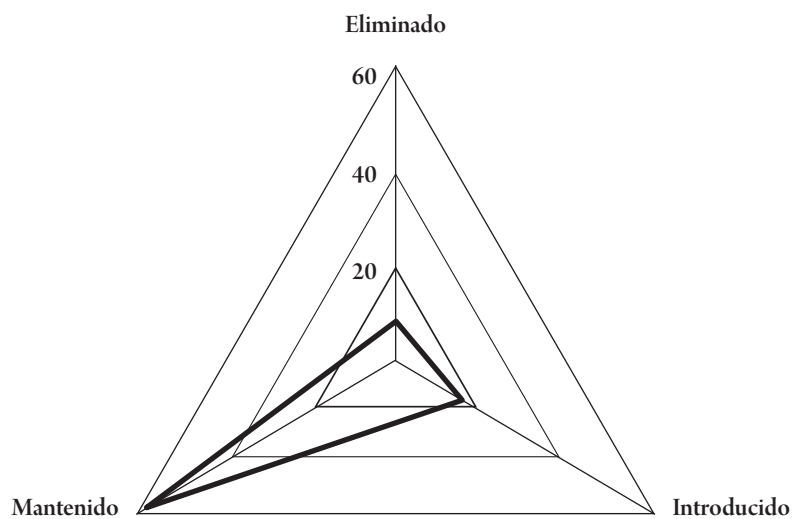


Figura 6.55. Valoración de la evolución de la variable 'pragmático' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

		<i>Creativo</i>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Eliminado	5	5,1%	6,3%	6,3%
	Introducido	23	23,2%	29,1%	35,4%
	Mantenido	51	51,5%	64,6%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.55. Valoración de la evolución de la variable 'creativo' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

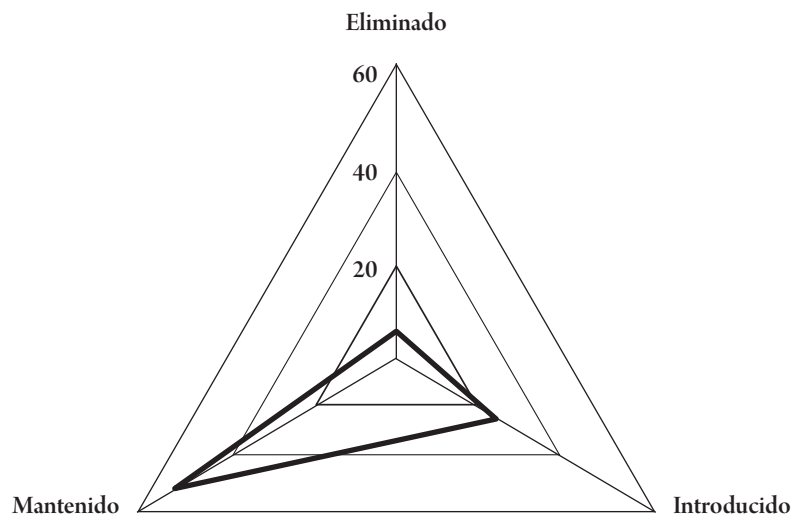


Figura 6.56. Valoración de la evolución de la variable 'creativo' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

		<i>Intuitivo</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Eliminado	4	4,0%	5,1%	5,1%
	Introducido	7	7,1%	8,9%	13,9%
	Mantenido	68	68,7%	86,1%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.56. Valoración de la evolución de la variable 'intuitivo' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

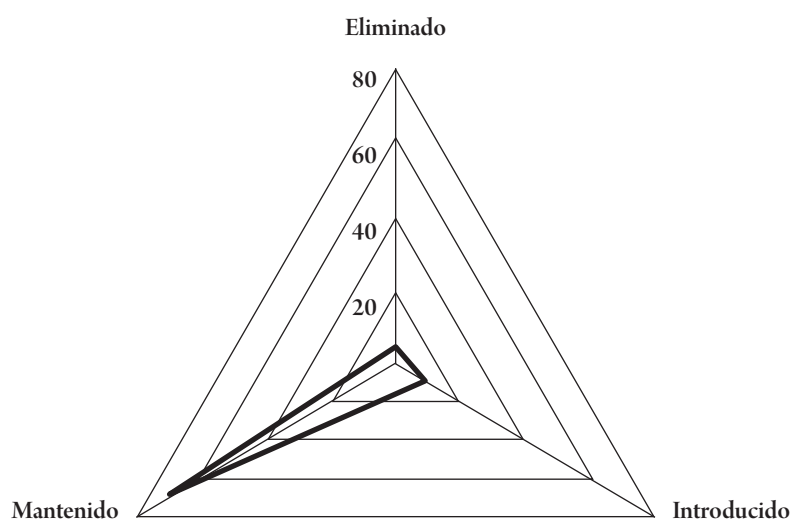


Figura 6.57. Valoración de la evolución de la variable 'intuitivo' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

		<i>Comprometido</i>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Eliminado	2	2,0%	2,5%	2,5%
	Introducido	11	11,1%	13,9%	16,5%
	Mantenido	66	66,7%	83,5%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.57. Valoración de la evolución de la variable 'comprometido' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

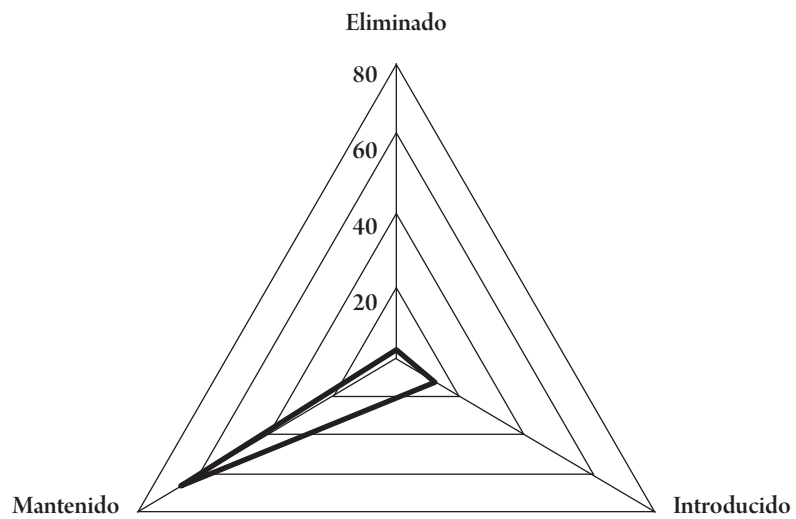


Figura 6.58. Valoración de la evolución de la variable 'comprometido' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

Cooperador y colaborador					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Eliminado	3	3,0%	3,8%	3,8%
	Introducido	19	19,2%	24,1%	27,8%
	Mantenido	57	57,6%	72,2%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.58. Valoración de la evolución de la variable 'cooperador y colaborador' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

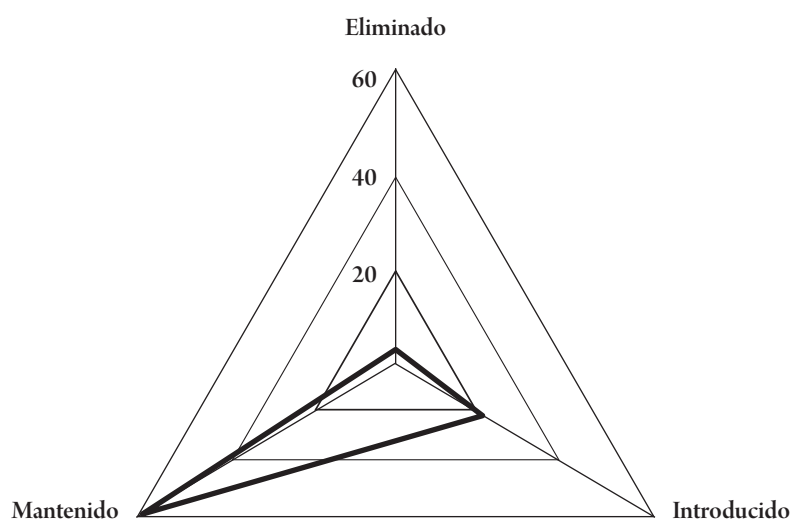


Figura 6.59. Valoración de la evolución de la variable 'cooperador y colaborador' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

Generador de expectativas					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Eliminado	4	4,0%	5,1%	5,1%
	Introducido	15	15,2%	19,0%	24,1%
	Mantenido	60	60,6%	75,9%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.59. Valoración de la evolución de la variable 'generador de expectativas' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

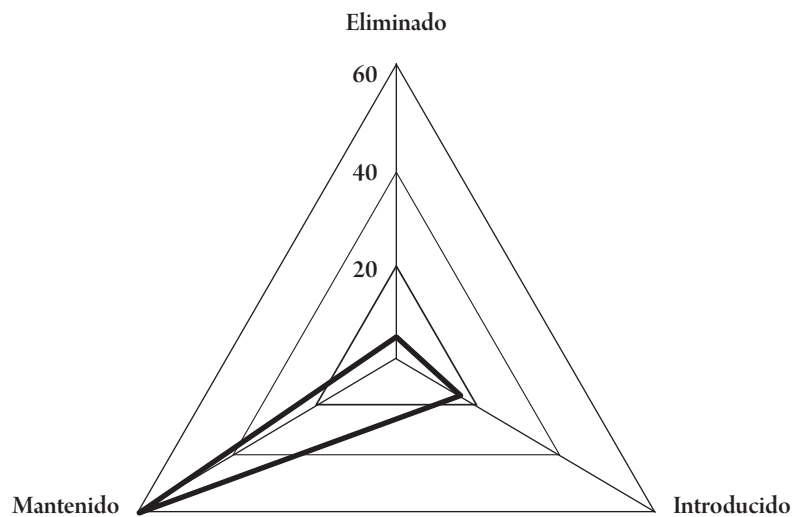


Figura 6.60. Valoración de la evolución de la variable 'generador de expectativas' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

Visionario de tendencias					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Eliminado	4	4,0%	5,1%	5,1%
	Introducido	36	36,4%	45,6%	50,6%
	Mantenido	39	39,4%	49,4%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.60. Valoración de la evolución de la variable 'visionario de tendencias' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

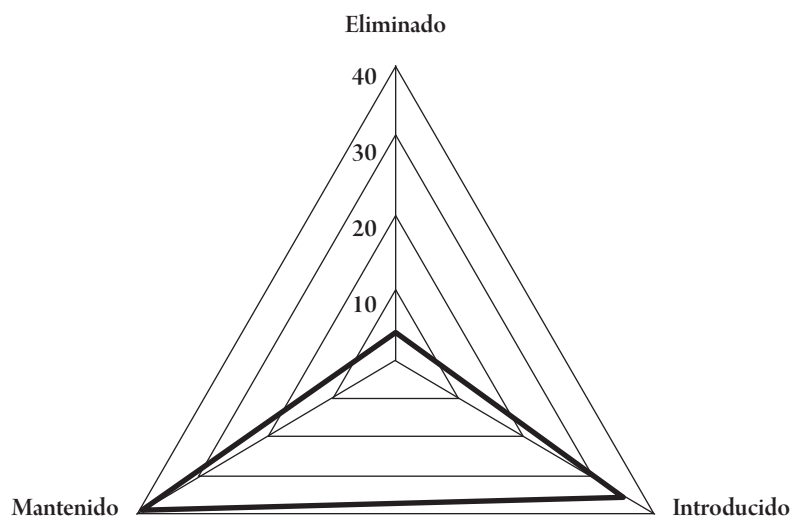


Figura 6.61. Valoración de la evolución de la variable 'visionario de tendencias' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.



		<i>Liderazgo</i>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Eliminado	6	6,1%	7,6%	7,6%
	Introducido	15	15,2%	19,0%	26,6%
	Mantenido	58	58,6%	73,4%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.61. Valoración de la evolución de la variable 'liderazgo' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

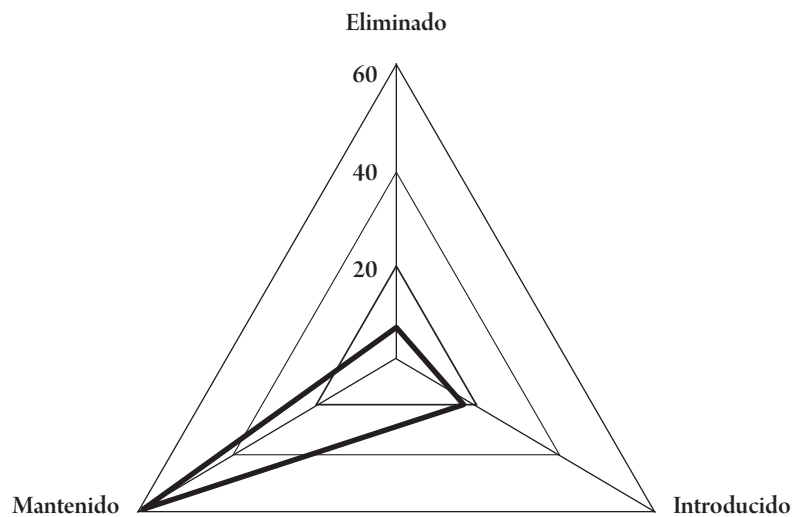


Figura 6.62. Valoración de la evolución de la variable 'liderazgo' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

<i>Trabajo en equipo</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Eliminado	3	3,0%	3,8%	3,8%
	Introducido	17	17,2%	21,5%	25,3%
	Mantenido	59	59,6%	74,7%	100,0%
	Total	79	79,8%	100,0%	
Perdidos		20	20,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.62. Valoración de la evolución de la variable 'trabajo en equipo' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

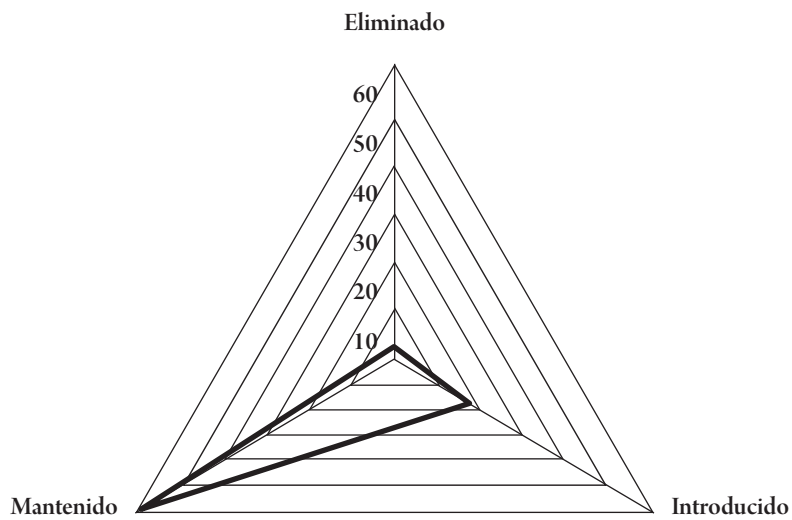


Figura 6.63. Valoración de la evolución de la variable 'trabajo en equipo' como elemento intrínseco en el perfil del *account planner*.

203 En la figura 6.64 podemos observar los datos superpuestos de las variables que conforman la 'evolución del *account planner*'. En esta queda clara la intención de mantener todas las variables de forma consistente.

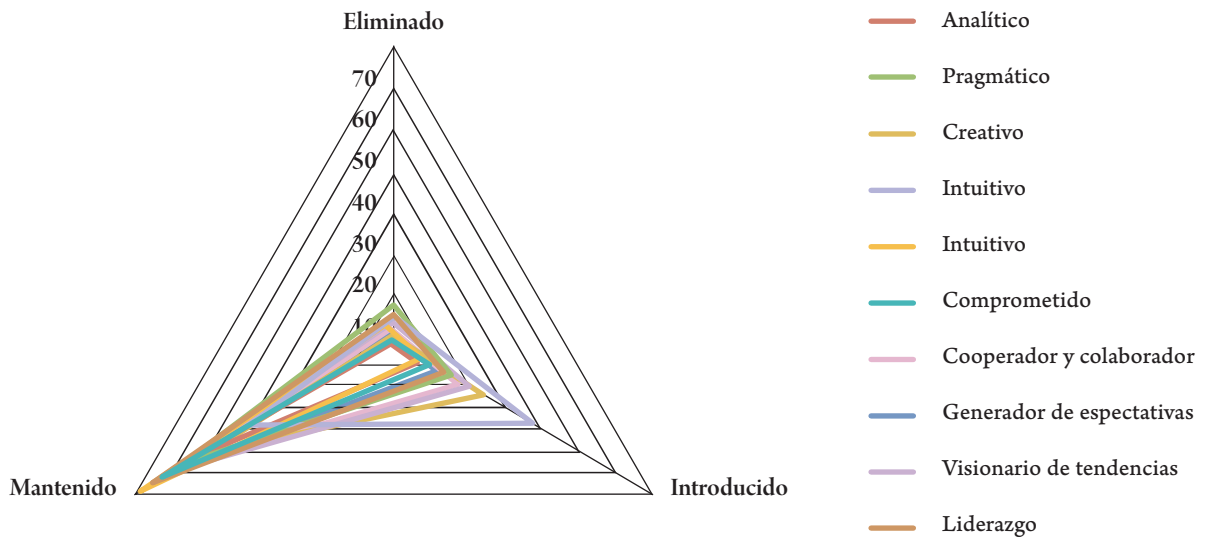


Figura 6.64. Superposición de las variables que conforman la 'evolución del *account planner*'.

## 6.12 ESTABLECER CUÁL ES LA INTENSIDAD DE LA RELACIÓN DEL *ACCOUNT PLANNER* CON LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS DE LA AGENCIA

Para establecer cuál es la intensidad de la relación del *account planner* con los departamentos de la agencia con los que mantenía más relación se realizó una pregunta directa a los encuestados: '¿Cuál es la intensidad de la relación del *account planner* con los distintos departamentos de su agencia?'. Éstos debían valorarla con una escala de Likert siendo el 0 'ninguna' y el 5 'absoluta'

En cuanto a la relación con el Departamento de Cuentas un 86,5% de los encuestados concentraron sus respuestas entre el 4 i el 5, los números más altos de la escala.

Departamento de cuentas					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Ninguna	3	3,0%	4,1%	4,1%
	1	2	2,0%	2,7%	6,8%
	2	2	2,0%	2,7%	9,5%
	3	3	3,0%	4,1%	13,5%
	4	21	21,2%	28,4%	41,9%
	5 - Absoluta	43	43,4%	58,1%	100,0%
	Total	74	74,7%	100,0%	
Perdidos		25	25,3%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.63. Valoración de la intensidad de la relación del *account planner* con el Departamento de Cuentas.

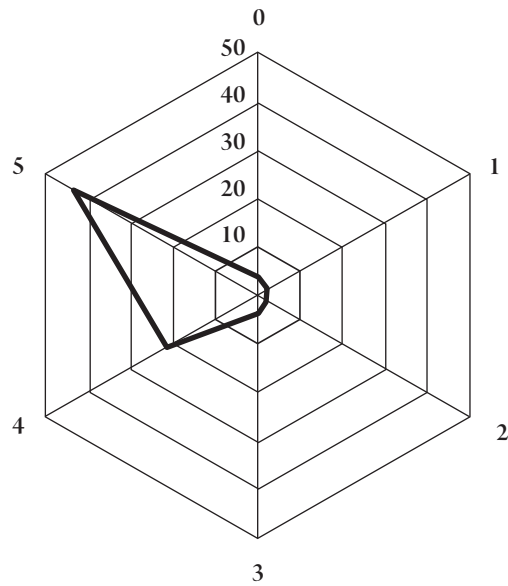


Figura 6.65. Valoración de la intensidad de la relación del *account planner* con el Departamento de Cuentas.

En lo que hace referencia al Departamento Creativo, la respuesta también se decanta a una relación muy elevada, concentrando los valores de la escala 4 y 5 hasta un 74,7% de las respuestas.

Departamento creativo					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Ninguna	4	4,0%	5,3%	5,3%
	1	2	2,0%	2,7%	8,0%
	2	7	7,1%	9,3%	17,3%
	3	6	6,1%	8,0%	25,3%
	4	25	25,3%	33,3%	58,7%
	5 - Absoluta	31	31,3%	41,3%	100,0%
	Total	75	75,8%	100,0%	
Perdidos		24	24,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.64. Valoración de la intensidad de la relación del *account planner* con el Departamento Creativo.

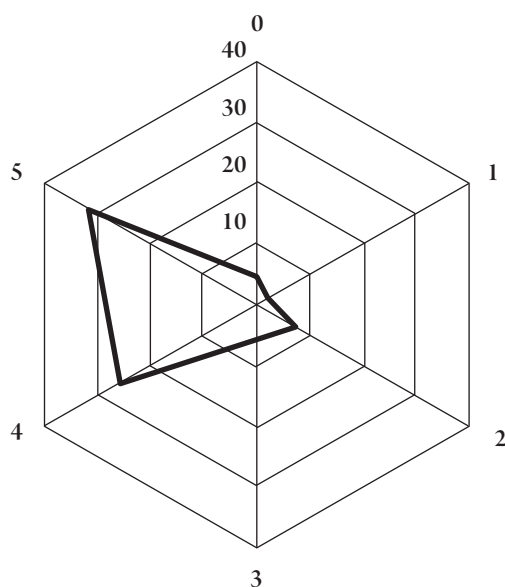


Figura 6.66. Valoración de la intensidad de la relación del *account planner* con el Departamento Creativo.

Por último, la relación con el Departamento de Medios o Agencia de Medios queda muy diluida entre los distintos números de la escala, concentrando, no obstante, un 51,4% los tres valores más bajos de la misma.

		Agencia de medios			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Ninguna	14	14,1%	18,9%	18,9%
	1	6	6,1%	8,1%	27,0%
	2	18	18,2%	24,3%	51,4%
	3	18	18,2%	24,3%	75,7%
	4	6	6,1%	8,1%	83,8%
	5 - Absoluta	12	12,1%	16,2%	100,0%
	Total	74	74,7%	100,0%	
Perdidos		25	25,3%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.65. Valoración de la intensidad de la relación del *account planner* con el Departamento de Medios.

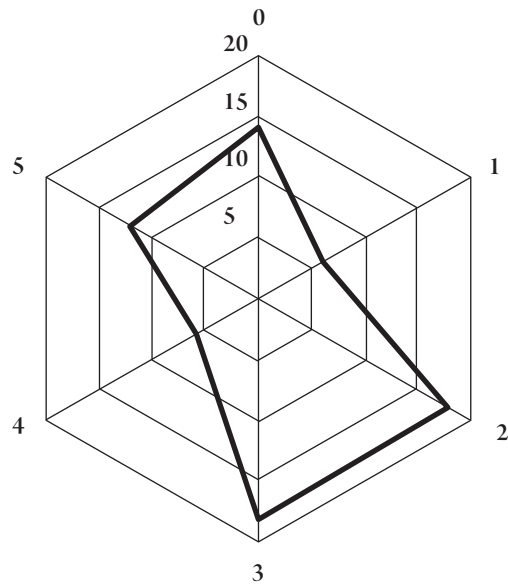


Figura 6.67. Valoración de la intensidad de la relación del *account planner* con el Departamento de Medios.

En la figura 6.67 podemos observar los datos superpuestos de la relación con los tres departamentos, según se puede observar en la figura vemos una relación más intensa del *account planner* con el Departamento de Cuentas y altamente diluida la respuesta con respecto a la intensidad de relación con el Departamento de Medios.

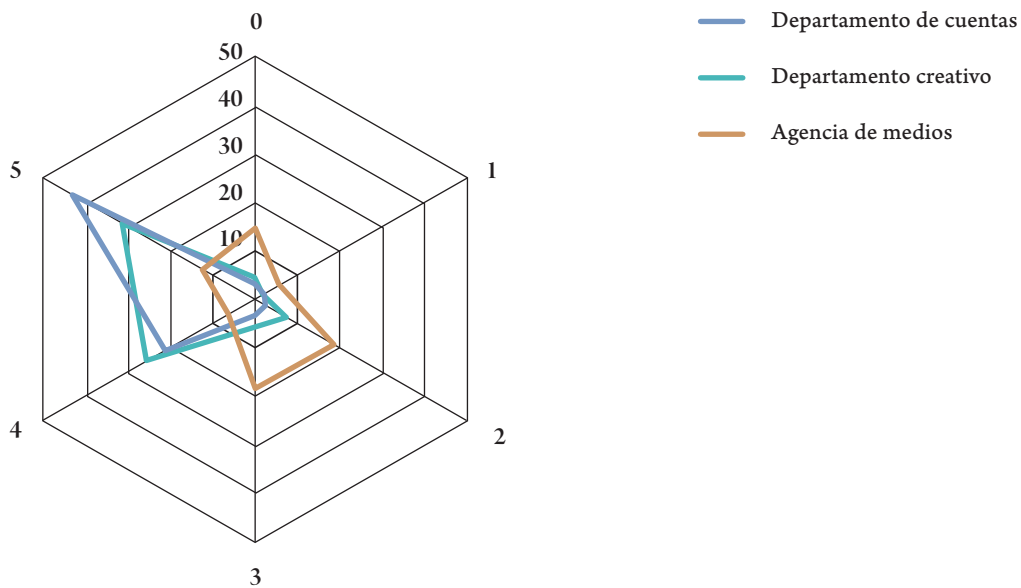


Figura 6.68. Superposición de la variable 'intensidad de relación' con los distintos departamentos de la agencia.

Hemos considerado pertinente realizar un análisis bivariado para averiguar cómo se establecen estas intensidades en función del departamento de la agencia en el que el encuestado trabaja. Para ello hemos cruzado las variables de intensidad de la pregunta 13 del instrumento de medida con la pregunta 20 ¿En qué departamento de la agencia trabaja?. Dado el elevado número de casillas, así como muchas de ellas con contajes inferiores a 5, determinan que sea poco robusto considerar los resultados del análisis bivariado, pues la posibilidad que el azar sesgue los resultados es extremadamente elevado. Los resultados los podemos observar en las tablas 6.66 a 6.68. El nivel de significación para la tabla 6.66 es  $p < 0,05$ , para la tabla 6.67 es  $p < 0,05$  y para la tabla 6.68 es  $p < 0,05$ .



		¿En qué departamento de la agencia trabaja?						Total	
		Perdi- dos	D. creativo	D. cuentas	D. medios	Otros	P. estrat.		
Intensidad con D. cuentas	0	Recuento	0	3	0	0	0	0	100,0%
		% dentro D. cuentas	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
		% del total	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2
	1	Recuento	1	0	0	0	1	0	100,0%
		% dentro D. cuentas	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	2,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	2,0%
		% del total	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%	2
	2	Recuento	0	1	1	0	0	0	100,0%
		% dentro D. cuentas	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	9,0%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
		% del total	0,0%	1,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3
	3	Recuento	0	1	0	1	0	1	100,0%
		% dentro D. cuentas	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	3,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	9,1%	0,0%	33,3%	0,0%	7,1%	3,0%
		% del total	0,0%	1,0%	0,0%	1,0%	0,0%	1,0%	21
4	Recuento	0	1	10	3	4	3	100,0%	
	% dentro D. cuentas	0,0%	4,8%	47,6%	14,3%	19,0%	14,3%	21,2%	
	% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	9,1%	41,7%	42,9%	23,5%	21,4%	21,2%	
	% del total	0,0%	1,0%	10,1%	3,0%	4,0%	3,0%	43	
5	Recuento	1	5	13	3	12	9	100,0%	
	% dentro D. cuentas	2,3%	11,6%	30,2%	7,0%	27,9%	20,9%	43,4%	
	% dentro de D. agencia trabaja	3,8%	45,5%	54,2%	42,9%	70,6%	64,3%	43,4%	
	% del total	1,0%	5,1%	13,1%	3,0%	12,1%	9,1%	25	
Perdidos	Recuento	24	0	0	0	0	1	100,0%	
	% dentro D. cuentas	96,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	25,3%	
	% dentro de D. agencia trabaja	92,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	25,3%	
	% del total	24,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	100,0%	
Total	Recuento	26	11	24	7	17	14	99	
	% dentro D. cuentas	26,3%	11,1%	24,2%	7,1%	17,2%	14,1%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,3%	11,1%	24,2%	7,1%	17,2%	14,1%	100,0%	

Tabla 6.66. Análisis bivariado de la variable intensidad del *account planner* con el Departamento de Cuentas (pregunta 13) versus el departamento en el que trabaja el encuestado (pregunta 20).

		¿En qué departamento de la agencia trabaja?						Total	
		Perdi- dos	D. creativo	D. cuentas	D. medios	Otros	P. estrat.		
Intensidad con D. creativo	0	Recuento	0	3	0	0	1	0	4
		% dentro D. creativo	0,0%	75,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	27,3%	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	4,0%
		% del total	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%	4,0%
	1	Recuento	1	0	1	0	0	0	2
		% dentro D. creativo	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	3,8%	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
		% del total	1,0%	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	2	Recuento	0	0	2	3	2	0	7
		% dentro D. creativo	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	0,0%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	0,0%	8,3%	42,9%	11,8%	0,0%	7,1%
		% del total	0,0%	0,0%	2,0%	3,0%	2,0%	0,0%	7,1%
	3	Recuento	0	2	2	0	1	1	6
		% dentro D. creativo	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	16,7%	16,7%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	18,2%	8,3%	0,0%	5,9%	7,1%	6,1%
		% del total	0,0%	2,0%	2,0%	0,0%	1,0%	1,0%	6,1%
	4	Recuento	1	1	12	3	4	4	25
		% dentro D. creativo	4,0%	4,0%	48,0%	12,0%	16,0%	16,0%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	3,8%	9,1%	50,0%	42,9%	23,5%	28,6%	25,3%
		% del total	1,0%	1,0%	12,1%	3,0%	4,0%	4,0%	25,3%
	5	Recuento	0	5	7	1	9	9	31
		% dentro D. creativo	0,0%	16,1%	22,6%	3,2%	29,0%	29,0%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	45,5%	29,2%	14,3%	52,9%	64,3%	31,3%
		% del total	0,0%	5,1%	7,1%	1,0%	9,1%	9,1%	31,3%
Perdidos	Recuento	24	0	0	0	0	0	24	
	% dentro D. creativo	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	92,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,2%	
	% del total	24,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,2%	
Total	Recuento	26	11	24	7	17	14	99	
	% dentro D. creativo	26,3%	11,1%	24,2%	7,1%	17,2%	14,1%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,3%	11,1%	24,2%	7,1%	17,2%	14,1%	100,0%	

Tabla 6.67. Análisis bivariado de la variable intensidad del *account planner* con el Departamento Creativo (pregunta 13) versus el departamento en el que trabaja el encuestado (pregunta 20).

		¿En qué departamento de la agencia trabaja?						Total	
		Perdi- dos	D. creativo	D. cuentas	D. medios	Otros	P. estrat.		
Intensidad con D. creativo	0	Recuento	0	5	4	0	3	2	14
		% dentro Ag. medios	0,0%	35,7%	28,6%	0,0%	21,4%	14,3%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	45,5%	16,7%	0,0%	17,6%	14,3%	14,1%
		% del total	0,0%	5,1%	4,0%	0,0%	3,0%	2,0%	14,1%
	1	Recuento	1	0	3	0	1	1	6
		% dentro Ag. medios	16,7%	0,0%	50,0%	0,0%	16,7%	16,7%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	3,8%	0,0%	12,5%	0,0%	5,9%	7,1%	6,1%
		% del total	1,0%	0,0%	3,0%	0,0%	1,0%	1,0%	6,1%
	2	Recuento	1	2	5	1	6	3	18
		% dentro Ag. medios	5,6%	11,1%	27,8%	5,6%	33,3%	16,7%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	3,8%	18,2%	20,8%	14,3%	35,3%	21,4%	18,2%
		% del total	1,0%	2,0%	5,1%	1,0%	6,1%	3,0%	18,2%
3	Recuento	0	1	7	0	5	5	18	
	% dentro Ag. medios	0,0%	5,6%	38,9%	0,0%	27,8%	27,8%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	9,1%	29,2%	0,0%	29,4%	35,7%	18,2%	
	% del total	0,0%	1,0%	7,1%	0,0%	5,1%	5,1%	18,2%	
4	Recuento	0	1	2	2	0	1	6	
	% dentro Ag. medios	0,0%	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%	16,7%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	9,1%	8,3%	28,6%	0,0%	7,1%	6,1%	
	% del total	0,0%	1,0%	2,0%	2,0%	0,0%	1,0%	6,1%	
5	Recuento	0	2	3	4	2	1	12	
	% dentro Ag. medios	0,0%	16,7%	25,0%	33,3%	16,7%	8,3%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	18,2%	12,5%	57,1%	11,8%	7,1%	12,1%	
	% del total	0,0%	2,0%	3,0%	4,0%	2,0%	1,0%	12,1%	
Perdidos	Recuento	24	0	0	0	0	1	25	
	% dentro Ag. medios	96,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	92,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	25,3%	
	% del total	24,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	25,3%	
Total	Recuento	26	11	24	7	17	14	99	
	% dentro Ag. medios	26,3%	11,1%	24,2%	7,1%	17,2%	14,1%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,3%	11,1%	24,2%	7,1%	17,2%	14,1%	100,0%	

Tabla 6.68. Análisis bivariado de la variable intensidad del *account planner* con el Departamento de Medios (pregunta 13) versus el departamento en el que trabaja el encuestado (pregunta 20).

## 6.13 ESTABLECER CUÁL ES LA RELACIÓN DEL *ACCOUNT PLANNER* CON LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS DE LA AGENCIA EN BASE A ELEMENTOS CONCRETOS

Con el fin de contrastar los datos sobre la intensidad de la relación entre el *account planner* y los distintos departamentos (pregunta 13 del cuestionario), las siguientes variables nos ofrecen una valoración en la escala de Likert en la que los encuestados debían posicionarse de acuerdo o no ante distintas afirmaciones en las que se vinculaban tareas del *account planner* vinculadas a cada uno de los departamentos. Por último, para el departamento de cuentas se planteaba valorar el tipo de relación existente. En la escala de Likert, el valor 0 era 'nada de acuerdo' y el valor 5 'totalmente de acuerdo'.

### 6.13.1 RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO CREATIVO

Las afirmaciones vinculadas al Departamento Creativo fueron: 'el *account planner* redacta *briefing* creativo', 'el *account planner* recoge, analiza, interpreta y prioriza la información para el equipo creativo', 'el *account planner* actúa como catalizador de ideas' y 'el *account planner* desvela *insights* que servirán de inspiración a las ideas creativas'.

En rasgos generales, los resultados muestran una tendencia a la aceptación clara de las cuatro afirmaciones. Éstos se muestran en detalle en las tablas 6.69 a 6.72 y en las figuras 6.69 a 6.72.

El <i>account planner</i> redacta <i>briefing</i> creativo					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Ninguna	8	8,1%	10,7%	10,7%
	1	3	3,0%	4,0%	14,7%
	2	7	7,1%	9,3%	24,0%
Válidos	3	14	14,1%	18,7%	42,7%
	4	22	22,2%	29,3%	72,0%
	5 - Absoluta	21	21,2%	28,0%	100,0%
	Total	75	75,7%	100,0%	
Perdidos		24	24,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.69. Valoración de la variable 'el *account planner* redacta *briefing* creativo'.

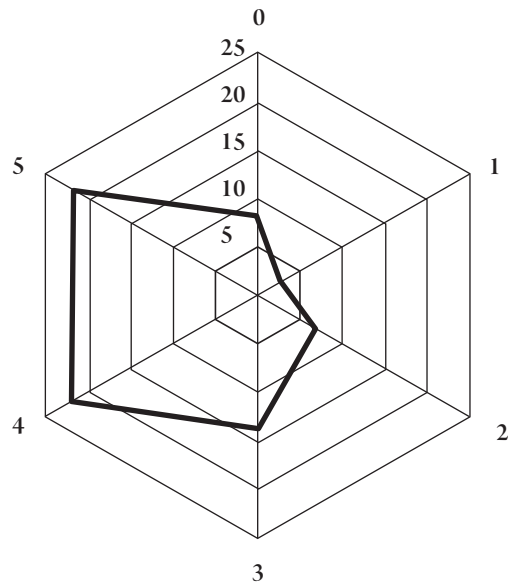


Figura 6.69. Valoración de la variable 'el *account planner* redacta briefing creativo'.

<i>El account planner recoge, analiza, interpreta y prioriza la información para el equipo creativo</i>					
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado	
0 - Ninguna	3	3,0%	4,0%	4,0%	
1	5	5,1%	6,7%	10,7%	
2	2	2,0%	2,7%	13,3%	
Válidos	3	9,1%	12,0%	25,3%	
	4	28,3%	37,3%	62,7%	
	5 - Absoluta	28	28,3%	37,3%	100,0%
	Total	75	75,8%	100,0%	
Perdidos	24	24,2%			
Total	99	100,0%			

Tabla 6.70. Valoración de la variable 'el *account planner* recoge, analiza, interpreta y prioriza la información para el equipo creativo'.

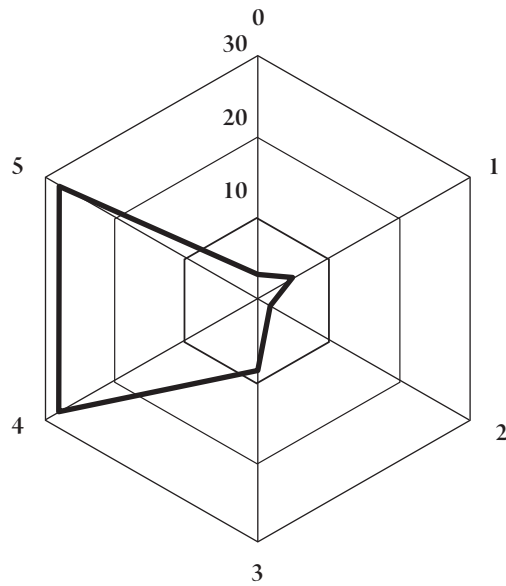


Figura 6.70. Valoración de la variable 'el account planner recoge, analiza, interpreta y prioriza la información para el equipo creativo'.

<i>El account planner actúa como catalizador de ideas.</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
	0 - Ninguna	2	2,0%	2,7%	2,7%
	1	5	5,1%	6,7%	9,3%
	2	7	7,1%	9,3%	18,7%
Válidos	3	5	5,1%	6,7%	25,3%
	4	32	32,3%	42,7%	68,0%
	5 - Absoluta	24	24,2%	32,0%	100,0%
	Total	75	75,8%	100,0%	
Perdidos		24	24,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.71. Valoración de la variable 'el account planner actúa como catalizador de ideas'.

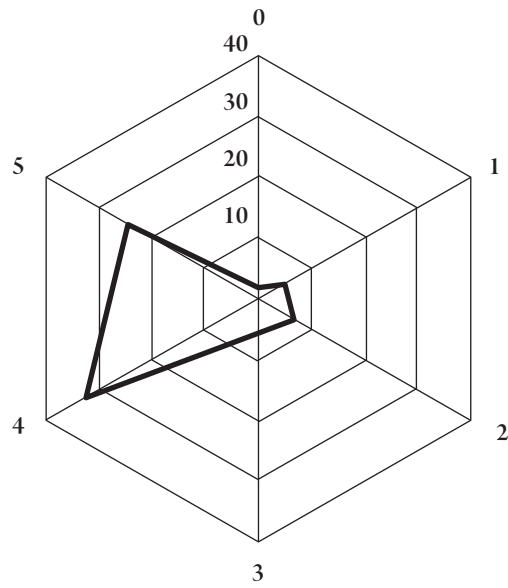


Figura 6.71. Valoración de la variable 'el *account planner* actúa como catalizador de ideas'.

<i>Desvela insights que servirán de inspiración a las ideas creativas</i>					
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado	
0 - Ninguna	4	4,0%	5,3%	5,3%	
1	1	1,0%	1,3%	6,7%	
2	7	7,1%	9,3%	16,0%	
Válidos	3	5,1%	6,7%	22,7%	
	4	21,2%	28,0%	50,7%	
	5 - Absoluta	37	37,4%	49,3%	100,0%
	Total	75	75,8%	100,0%	
Perdidos	24	24,2%			
Total	99	100,0%			

Tabla 6.72. Valoración de la variable 'el *account planner* desvela *insights* que servirán de inspiración a las ideas creativas'.

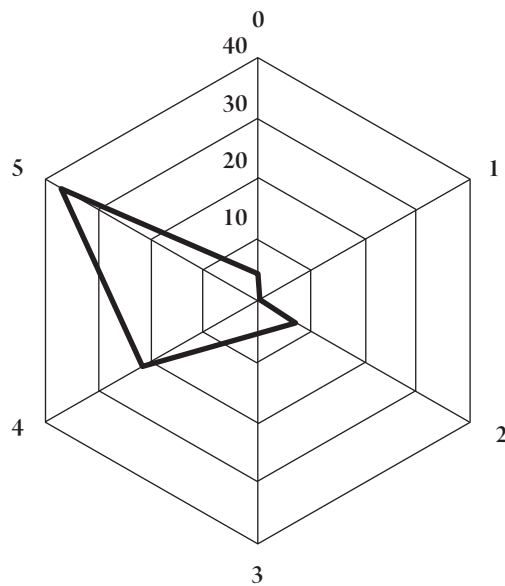


Figura 6.72. Valoración de la variable ‘el *account planner* desvela *insights* que servirán de inspiración a las ideas creativas’.

### 6.13.2 RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE MEDIOS

Las variables vinculadas al departamento de medios fueron: ‘el *account planner* influencia en la estrategia de medios’, ‘la tarea analítica del *account planner* ha sido arrebatada por el departamento de medios’ y ‘el planificador de medios se perfila como un profesional influyente en la estrategia de comunicación integrada del cliente’.

De forma generalizada los resultados muestran una disparidad de criterios en las tres variables. Esta disparidad la podemos observar en las tablas 6.73 a 6.75 y en las figuras 6.73 a 6.75.



*El account planner influencia en la estrategia de medios.*

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Ninguna	9	9,1%	12,0%	12,0%
	1	14	14,1%	18,7%	30,7%
	2	13	13,1%	17,3%	48,0%
	3	17	17,2%	22,7%	70,7%
	4	12	12,1%	16,0%	86,7%
	5 - Absoluta	10	10,1%	13,3%	100,0%
	Total	75	75,7%	100,0%	
Perdidos		24	24,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.73. Valoración de la variable 'el account planner influencia en la estrategia de medios'.

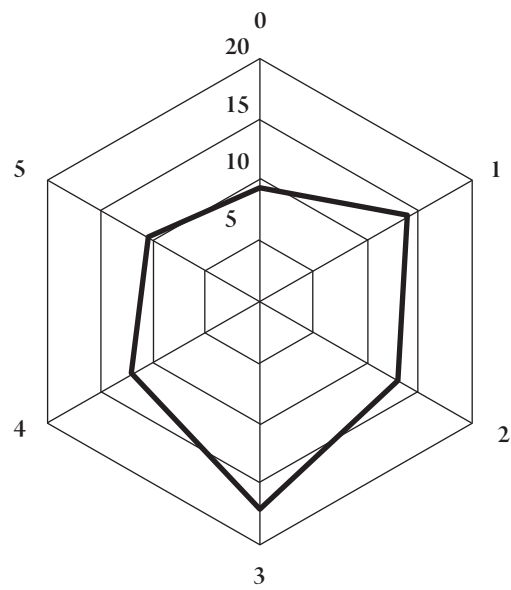


Figura 6.73. Valoración de la variable 'el account planner influencia en la estrategia de medios'.

*La tarea analítica del account planner ha sido arrebatada por el departamento de medios.*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
0 - Ninguna	17	17,2%	22,7%	22,7%
1	15	15,2%	20,0%	42,7%
2	12	12,1%	16,0%	58,7%
Válidos	12	12,1%	16,0%	74,7%
4	12	12,1%	16,0%	90,7%
5 - Absoluta	7	7,1%	9,3%	100,0%
Total	75	75,8%	100,0%	
Perdidos	24	24,2%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.74. Valoración de la variable 'la tarea analítica del *account planner* ha sido arrebatada por el Departamento de Medios'.

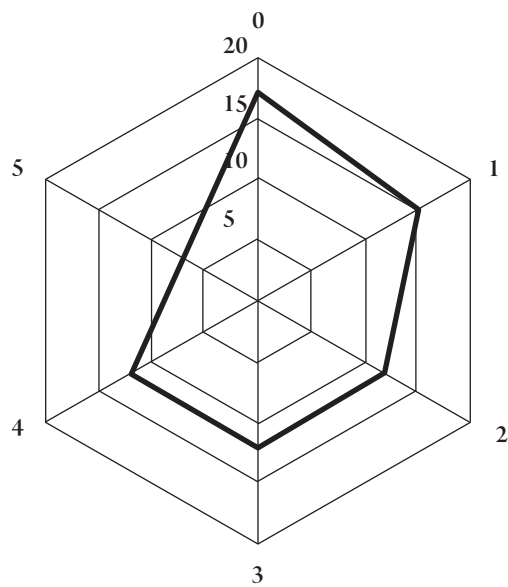


Figura 6.74. Valoración de la variable 'la tarea analítica del *account planner* ha sido arrebatada por el Departamento de Medios'.

*El planificador de medios se perfila como un profesional influyente en la estrategia de comunicación integrada del cliente.*

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
0 - Ninguna	9	9,1%	12,0%	12,0%
1	8	8,1%	10,7%	22,7%
2	11	11,1%	14,7%	37,3%
Válidos	3	15,2%	20,0%	57,3%
4	19	19,2%	25,3%	82,7%
5 - Absoluta	13	13,1%	17,3%	100,0%
Total	75	75,8%	100,0%	
Perdidos	24	24,2%		
Total	99	100,0%		

Tabla 6.75. Valoración de la variable 'el planificador de medios se perfila como un profesional influyente en la estrategia de comunicación integrada del cliente'.

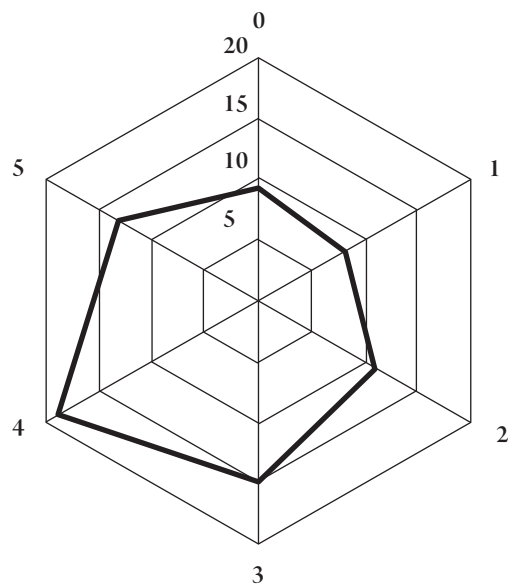


Figura 6.75. Valoración de la variable 'el planificador de medios se perfila como un profesional influyente en la estrategia de comunicación integrada del cliente'.

En cuanto al departamento de cuentas, las variables a valorar en la escala de Likert estuvieron vinculadas a la situación de la relación entre el *account planner* y el Departamento de Cuentas. Las situaciones presentadas fueron: 'de preminencia sobre el área de cuentas', 'de dependencia del Departamento de Cuentas' y 'de soporte'. Los resultados dibujan una ligera tendencia a la 'preminencia', que queda a la sombra de una clara situación de 'soporte'. Estos resultados los podemos observar en detalle en las tablas 6.76 a 6.78 y en las figuras 6.76 a 6.79.

<i>De preminencia sobre el área de cuentas</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
	0 - Ninguna	7	7,1%	9,3%	9,3%
	1	6	6,1%	8,0%	17,3%
	2	12	12,1%	16,0%	33,3%
Válidos	3	19	19,2%	25,3%	58,7%
	4	19	19,2%	25,3%	84,0%
	5 - Absoluta	12	12,1%	16,0%	100,0%
	Total	75	75,8%	100,0%	
Perdidos		24	24,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.76. Valoración de la variable de la situación del *account planner* frente al Departamento de Cuentas: 'de preminencia'.

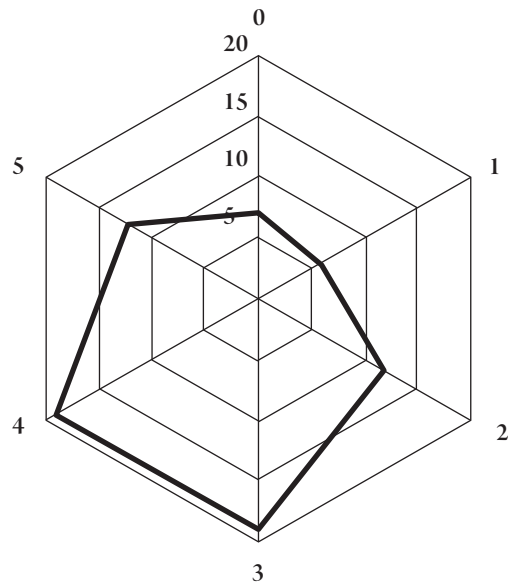


Figura 6.76. Valoración de la variable de la situación del *account planner* frente al Departamento de Cuentas: 'de preminencia.'

<i>De dependencia sobre el área de cuentas</i>					
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado	
	0 - Ninguna	12	12,1%	16,0%	16,0%
	1	15	15,2%	20,0%	36,0%
	2	16	16,2%	21,3%	57,3%
Válidos	3	15	15,2%	20,0%	77,3%
	4	15	15,2%	20,0%	97,3%
	5 - Absoluta	2	2,0%	2,7%	100,0%
	Total	75	75,9%	100,0%	
Perdidos		24	24,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.77. Valoración de la variable de la situación del *account planner* frente al Departamento de Cuentas: 'de dependencia.'

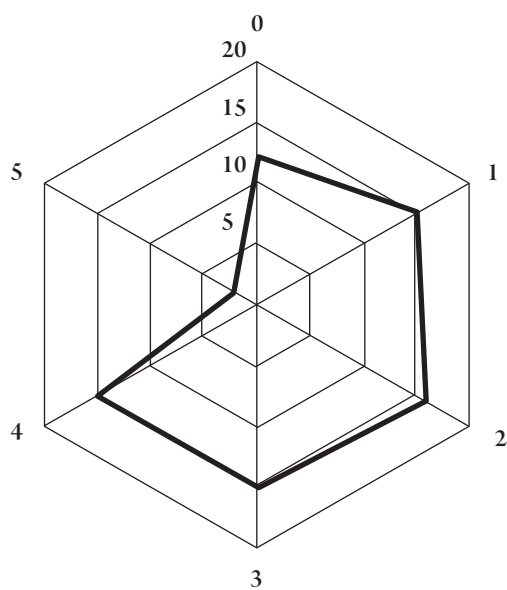


Figura 6.77. Valoración de la variable de la situación del *account planner* frente al Departamento de Cuentas: 'de dependencia'.

		<i>De soporte</i>			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Ninguna	8	8,1%	10,7%	10,7%
	1	4	4,0%	5,3%	16,0%
	2	9	9,1%	12,0%	28,0%
	3	11	11,1%	14,7%	42,7%
	4	22	22,2%	29,3%	72,0%
	5 - Absoluta	21	21,2%	28,0%	100,0%
	Total	75	75,7%	100,0%	
Perdidos		24	24,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.78. Valoración de la variable de la situación del *account planner* frente al Departamento de Cuentas: 'de soporte'.

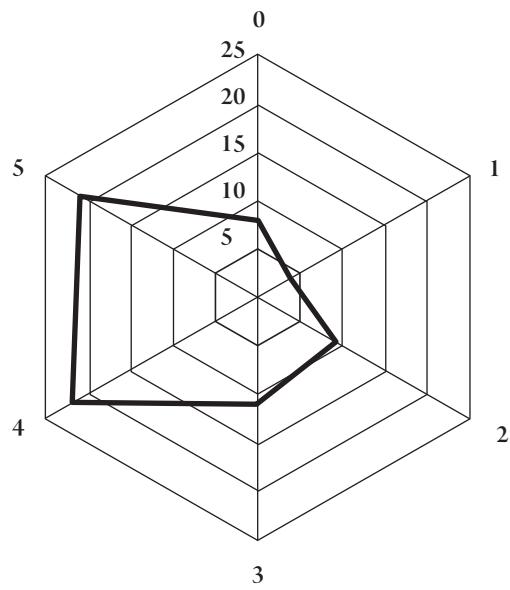


Figura 6.78. Valoración de la variable de la situación del *account planner* frente al Departamento de Cuentas: 'de soporte'.

En la figura 6.78 podemos observar los datos superpuestos de la variable 'relación con el Departamento de Cuentas'. En ésta queda clara la intensidad de la situación 'de soporte' por encima del resto.

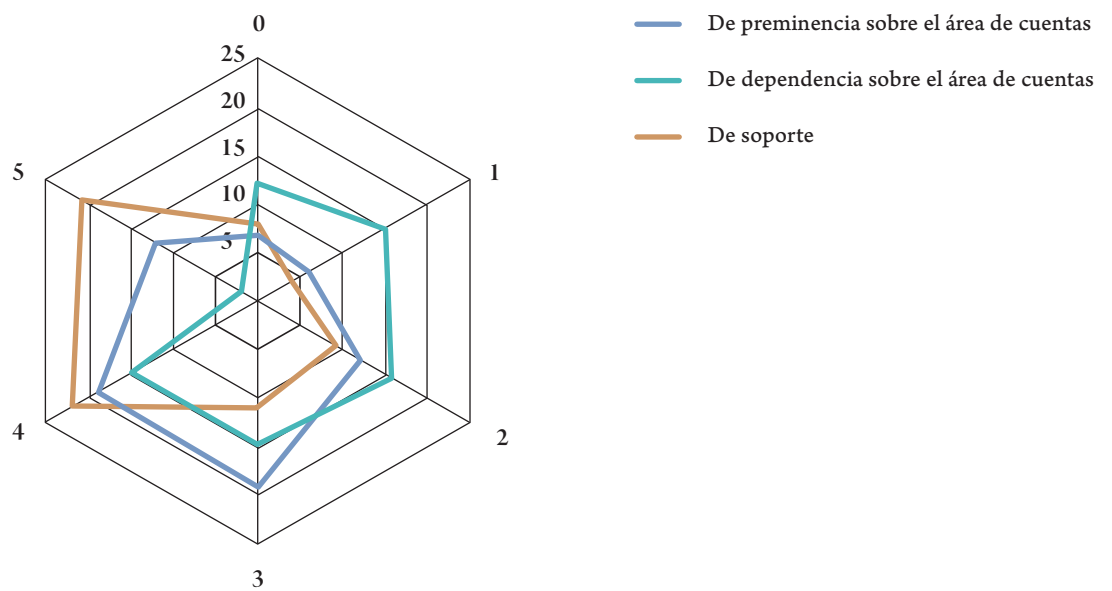


Figura 6.79. Superposición de las respuestas de la variable 'relación con el Departamento de Cuentas'.

## 6.14 ESTABLECER CUÁL ES LA EVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS Y PERFIL DE LA AGENCIA PARA CONFIGURAR LA AGENCIA DEL FUTURO

Para identificar cuáles son los elementos a tener en cuenta por parte de la agencia en los próximos diez años, se estableció un listado de nueve variables y se reclamó a los encuestados considerar si éstas debían aumentar, mantener, eliminar o introducir para asegurar la viabilidad de la agencia del futuro. Las variables que se dieron a valorar fueron: ‘creación de contenidos on y off’, ‘capacidad estratégica’, ‘grado de comprensión de las necesidades del cliente’, ‘orientación a resultados’, ‘capacidad creativa’, ‘vuelta al concepto de servicios plenos’, ‘especialización o boutique’, ‘capacidad de marketing y comunicación 3.0’, y ‘nuevos sistemas de retribución’. Además se ofreció la posibilidad de optar por otras opciones a especificar, que no fue contestada por ningún encuestado.

Los resultados se presentan en las tablas 6.79 a 6.87 y en las figuras 6.80 a 6.88.

<i>Creación de contenidos on y off</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Aumentar	49	49,5%	65,3%	65,3%
	Eliminar	0	0,0%	0,0%	65,3%
	Introducir	6	6,1%	8,0%	73,3%
	Mantener	20	20,2%	26,7%	100,0%
	Total	75	75,8%	100,0%	
Perdidos		24	24,2%		
Total		99	100,0%		

Tabla 6.79. Valoración de ‘creación de contenidos on y off’ como variable de viabilidad de la agencia del futuro.



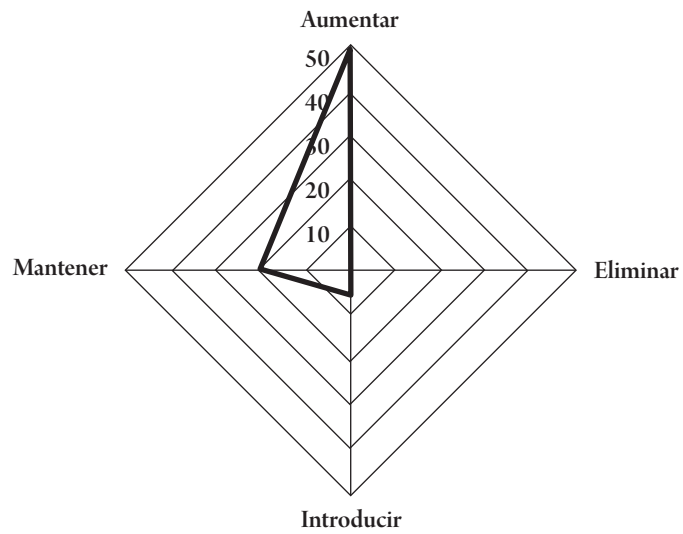


Figura 6.80. Valoración de 'creación de contenidos on y off' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

<i>Capacidad estratégica</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Aumentar	52	52,5	69,3%	69,3%
	Eliminar	2	2	2,7%	72,0%
	Introducir	1	1	1,3%	73,3%
	Mantener	20	20,2	26,7%	100,0%
	Total	75	75,7	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.80. Valoración de 'capacidad estratégica' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

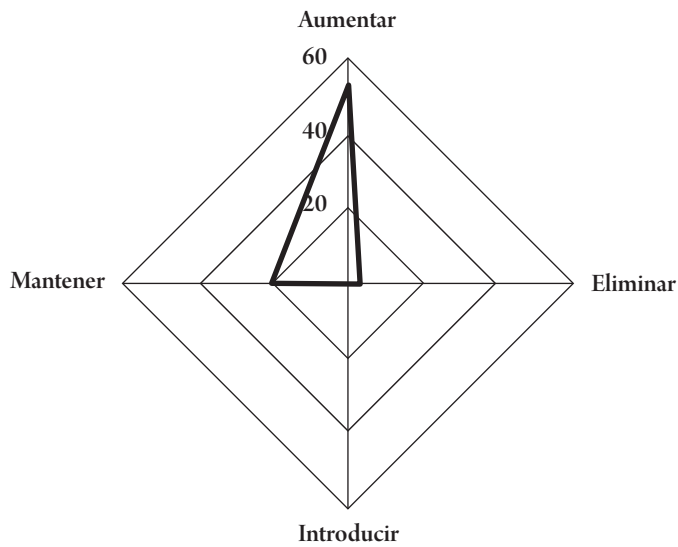


Figura 6.81. Valoración de 'capacidad estratégica' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

<i>Grado de comprensión de las necesidades del cliente</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Aumentar	44	44,4	58,7%	58,7%
	Eliminar	2	2	2,7%	61,3%
	Introducir	1	1	1,3%	62,7%
	Mantener	28	28,3	37,3%	100,0%
	Total	75	75,7	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.81. Valoración de 'grado de comprensión de las necesidades del cliente' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

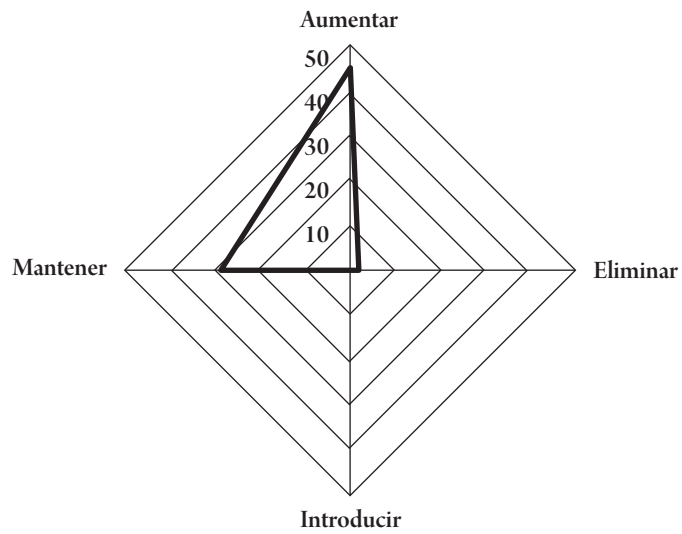


Figura 6.82. Valoración de 'grado de comprensión de las necesidades del cliente' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

<i>Orientación a resultados</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Aumentar	38	38,4	50,7%	50,7%
	Eliminar	2	2	2,7%	53,3%
	Introducir	4	4	5,3%	58,7%
	Mantener	31	31,3	41,3%	100,0%
	Total	75	75,7	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.82. Valoración de 'orientación a resultados' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

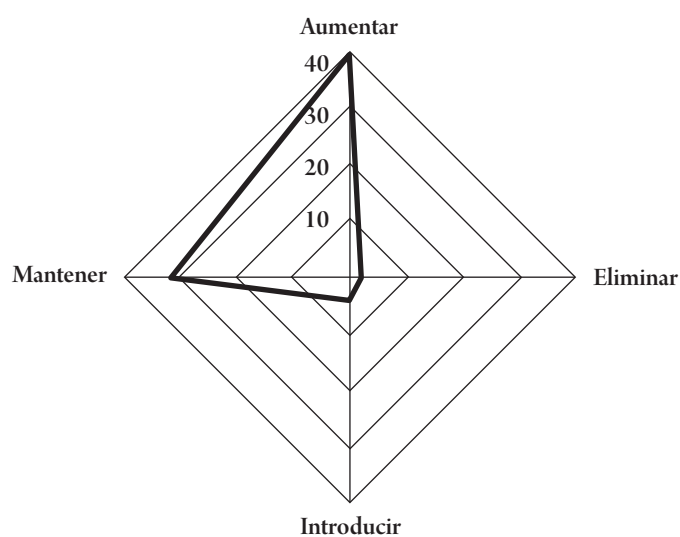


Figura 6.83. Valoración de 'orientación a resultados' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

Capacidad creativa					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Aumentar	39	39,4	52,0%	52,0%
	Eliminar	1	1	1,3%	53,3%
	Introducir	1	1	1,3%	54,7%
	Mantener	34	34,3	45,3%	100,0%
	Total	75	75,7	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.83. Valoración de 'capacidad creativa' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

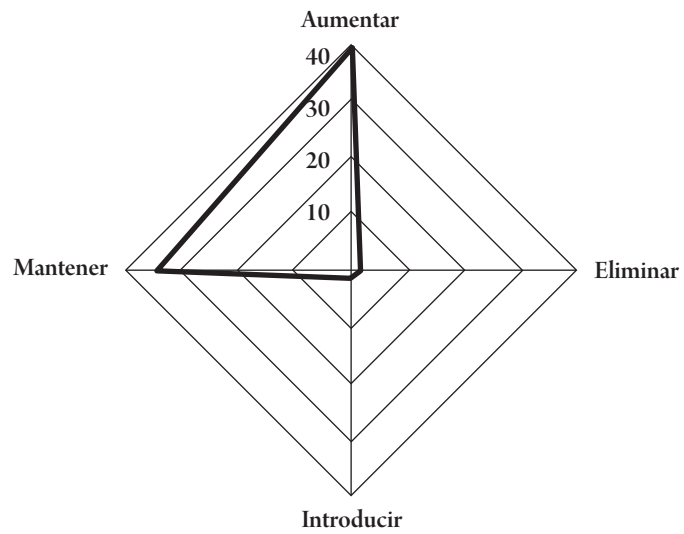


Figura 6.84. Valoración de 'capacidad creativa' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

<i>Capacidad de marketing y comunicación 3.0</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Aumentar	47	47,5	62,7%	62,7%
	Eliminar	4	4	5,3%	68,0%
	Introducir	11	11,1	14,7%	82,7%
	Mantener	13	13,1	17,3%	100,0%
	Total	75	75,7	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.84. Valoración de 'capacidad de marketing y comunicación 3.0' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

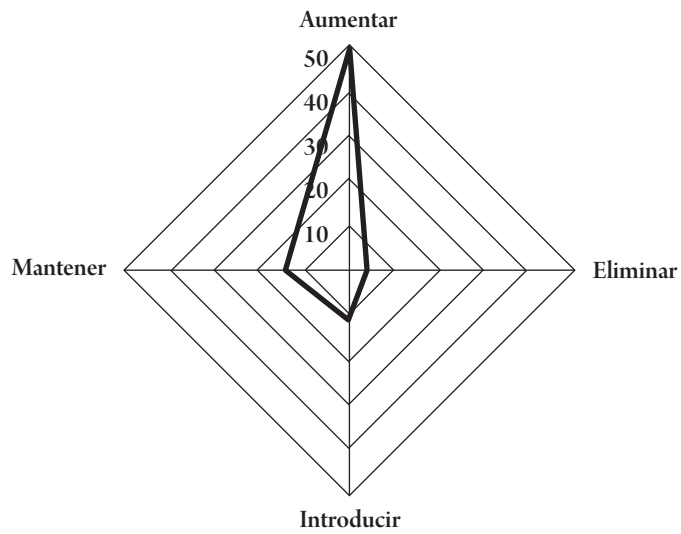


Figura 6.85. Valoración de 'capacidad de marketing y comunicación 3.0' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

<i>Nuevos sistemas de retribución</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Aumentar	33	33,3	44,0%	44,0%
	Eliminar	6	6,1	8,0%	52,0%
	Introducir	23	23,2	30,7%	82,7%
	Mantener	13	13,1	17,3%	100,0%
	Total	75	75,7	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.85. Valoración de 'nuevos sistemas de retribución' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

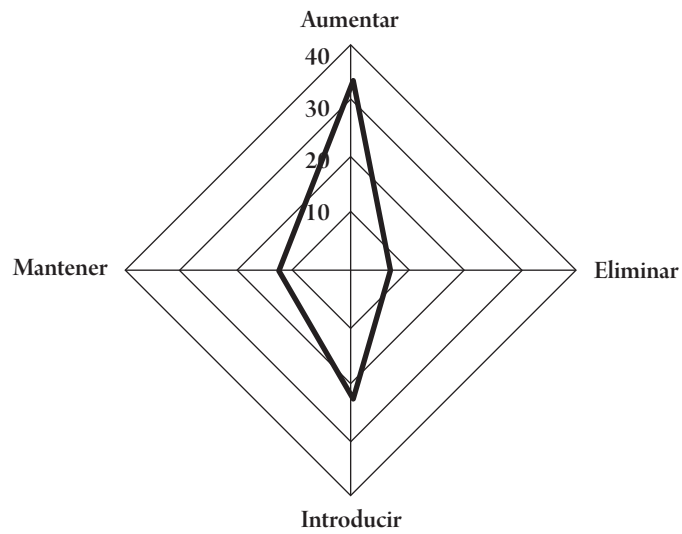


Figura 6.86. Valoración de 'nuevos sistemas de retribución' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

<i>Vuelta al concepto de servicios plenos</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Aumentar	29	29,3	38,7%	38,7%
	Eliminar	18	18,2	24,0%	62,7%
	Introducir	6	6,1	8,0%	70,7%
	Mantener	22	22,2	29,3%	100,0%
	Total	75	75,8	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.86. Valoración de 'vuelta al concepto de servicios plenos' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

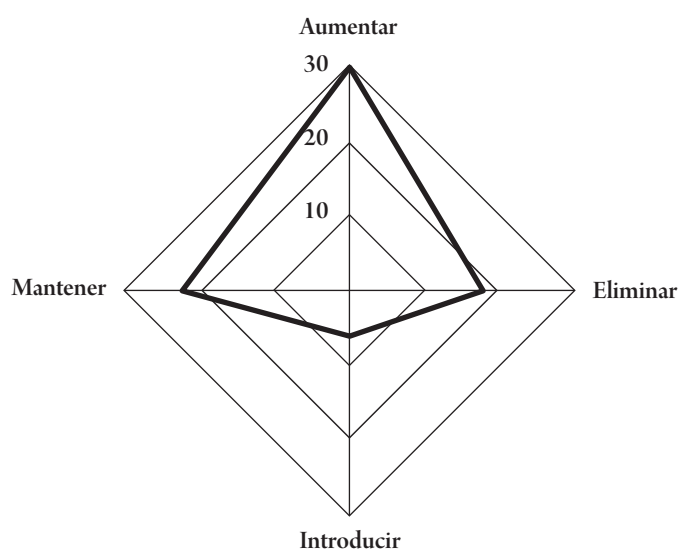


Figura 6.87. Valoración de 'vuelta al concepto de servicios plenos' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

<i>Especialización o boutique</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	Aumentar	15	15,2	20,0%	20,0%
	Eliminar	26	26,3	34,7%	54,7%
	Introducir	8	8,1	10,7%	65,3%
	Mantener	26	26,3	34,7%	100,0%
	Total	75	75,9	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.87. Valoración de 'especialización o boutique' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.



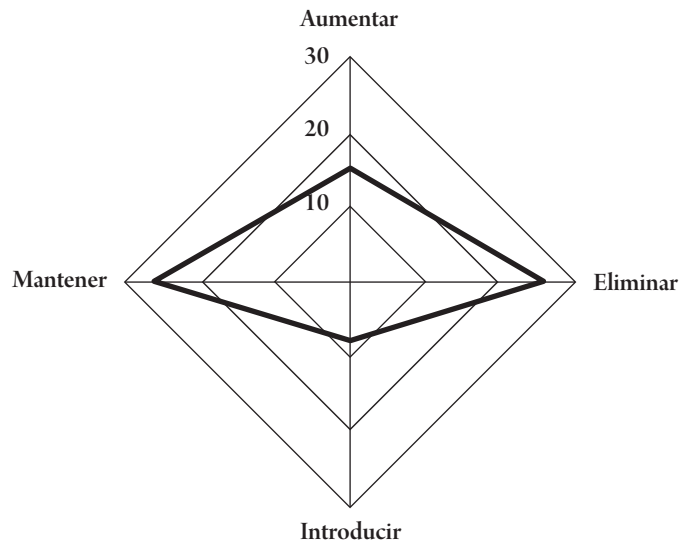


Figura 6.88. Valoración de 'especialización o boutique' como variable de viabilidad de la agencia del futuro.

Los resultados de las variables 'especialización o boutique' y 'vuelta a los servicios plenos' nos sorprendieron por su tácita anulación. En el caso de la variable 'especialización o boutique' un 34,7 % de los encuestados propuso 'mantener' frente a la misma cifra que propuso 'eliminar'. En el caso de la variable 'vuelta a los servicios plenos' un 29,3% de los encuestados propuso 'mantener' frente a un 24% que propuso 'eliminar'. Estos datos no son tan duales por el hecho de que las respuestas 'aumentar' e 'introducir' suponen una visión positiva en cuanto a la variable. No obstante, estos datos nos llevaron a realizar un análisis bivariado de ambas preguntas, cruzando los datos de éstas con la pregunta 20 '¿en que departamento trabaja?'

Dado el elevado número de casillas, así como muchas de ellas con contajes inferiores a 5, determinan que sea poco robusto considerar los resultados del análisis bivariado, pues la posibilidad que el azar sesgue los resultados es extremadamente elevado. Los resultados los podemos observar en las tablas 6.88 a 6.90. El nivel de significación para la tabla 6.88 es  $p < 0,05$  y para la tabla 6.89 es  $p < 0,05$ .

También consideramos analizar la relación de la distribución de los resultados 'vuelta a los servicios plenos' respecto a la 'especialización o boutique'. Los resultados los podemos observar en la tabla 6.910 ( $p < 0,05$ ).

		¿En qué departamento de la agencia trabaja?						Total	
		Perdi- dos	D. creativo	D. cuentas	D. medios	Otros	P.estrat.		
Especia- lización o boutique	Aumen- tar	Frecuencia	0	3	4	2	4	2	15
		% dentro Especialización o boutique	0,0%	20,00%	26,7%	13,3%	26,7%	13,3%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	27,3%	16,7%	28,6%	23,5%	14,3%	15,2%
		% del total	0,0%	3,0%	4,0%	2,0%	4,0%	2,0%	15,2%
	Eliminar	Frecuencia	1	6	7	1	1	10	26
		% dentro Especialización o boutique	3,8%	23,1%	26,9%	3,8%	3,8%	38,5%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	3,8%	54,5%	29,2%	14,3%	5,9%	71,4%	26,3%
		% del total	1,0%	6,1%	7,1%	1,0%	1,0%	10,1%	26,3%
	Introdu- cir	Frecuencia	0	2	2	2	1	1	8
		% dentro Especialización o boutique	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	12,5%	12,5%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	18,2%	8,3%	28,6%	5,9%	7,1%	8,1%
		% del total	0,0%	2,0%	2,0%	2,0%	1,0%	1,0%	8,1%
Mante- ner	Frecuencia	1	0	11	2	11	1	26	
	% dentro Especialización o boutique	3,8%	0,0%	42,3%	7,7%	42,3%	3,8%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	3,8%	0,0%	45,8%	28,6%	64,7%	7,1%	26,3%	
	% del total	1,0%	0,0%	11,1%	2,0%	11,1%	1,0%	26,3%	
Perdidos	Frecuencia	24	0	0	0	0	0	24	
	% dentro Especialización o boutique	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	92,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,2%	
	% del total	24,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,2%	
Total	Frecuencia	26	11	24	7	17	14	99	
	% dentro Especialización o boutique	26,3%	11,10%	24,2%	7,1%	17,2%	14,1%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,3%	11,1%	24,2%	7,1%	17,2%	14,1%	100,0%	

Tabla 6.88. Análisis bivariado de la variable 'especialización o boutique' (pregunta 15) versus el departamento en el que trabaja el encuestado (pregunta 20).

		¿En qué departamento de la agencia trabaja?						Total	
		Perdi- dos	D. creativo	D. cuentas	D. medios	Otros	P. estrat.		
Viabilidad de la agencia del futuro	Aumen- tar	Recuento	1	4	12	2	6	4	29
		% dentro Viabili- dad Ag. Futuro	3,4%	13,8%	41,4%	6,9%	20,7%	13,8%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	3,8%	36,4%	50,0%	28,6%	35,3%	28,6%	29,3%
		% del total	1,0%	4,0%	12,1%	2,0%	6,1%	4,0%	29,3%
	Eliminar	Recuento	1	3	3	2	4	5	18
		% dentro Viabili- dad Ag. Futuro	5,6%	16,7%	16,7%	11,1%	22,2%	27,8%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	3,8%	27,3%	12,5%	28,6%	23,5%	35,7%	18,2%
		% del total	1,0%	3,0%	3,0%	2,0%	4,0%	5,1%	18,2%
	Introdu- cir	Recuento	0	1	2	1	1	1	6
		% dentro Viabili- dad Ag. Futuro	0,0%	16,7%	33,3%	16,7%	16,7%	16,7%	100,0%
		% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	9,1%	8,3%	14,3%	5,9%	7,1%	6,1%
		% del total	0,0%	1,0%	2,0%	1,0%	1,0%	1,0%	6,1%
Mante- ner	Recuento	0	3	7	2	6	4	22	
	% dentro Viabili- dad Ag. Futuro	0,0%	13,6%	31,8%	9,1%	27,3%	18,2%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	0,0%	27,3%	29,2%	28,6%	35,3%	28,6%	22,2%	
	% del total	0,0%	3,0%	7,1%	2,0%	6,1%	4,0%	22,2%	
Perdidos	Recuento	24	0	0	0	0	0	24	
	% dentro Viabili- dad Ag. Futuro	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	92,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,2%	
	% del total	24,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,2%	
Total	Recuento	26	11	24	7	17	14	99	
	% dentro Viabili- dad Ag. Futuro	26,3%	11,1%	24,2%	7,1%	17,2%	14,1%	100,0%	
	% dentro de D. agencia trabaja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,3%	11,1%	24,2%	7,1%	17,2%	14,1%	100,0%	

Tabla 6.89. Análisis bivariado de la variable 'vuelta al concepto de servicios plenos' (pregunta 15) versus el departamento en el que trabaja el encuestado (pregunta 20).

		Para asegurar la viabilidad de la agencia del futuro: - Especialización o boutique					Total		
		Perdidos	Aumentar	Eliminar	Introducir	Mantener			
Vuelta al concepto de servicios plenos	Aumentar	Recuento	0	7	11	0	11	29	
		% dentro Vuelta Servicios Plenos	0,0%	24,1%	37,9%	0,0%	37,9%	100,0%	
		% dentro Especialización o boutique	0,0%	46,7%	42,3%	0,0%	42,3%	29,3%	
		% del total	0,0%	7,1%	11,1%	0,0%	11,1%	29,3%	
		Eliminar	Recuento	0	3	6	5	4	18
		% dentro Vuelta Servicios Plenos	0,0%	16,7%	33,3%	27,8%	22,2%	100,0%	
		% dentro Especialización o boutique	0,0%	20,0%	23,1%	62,5%	15,4%	18,2%	
		% del total	0,0%	3,0%	6,1%	5,1%	4,0%	18,2%	
		Introducir	Recuento	0	0	1	1	4	6
		% dentro Vuelta Servicios Plenos	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%	
		% dentro Especialización o boutique	0,0%	0,0%	3,8%	12,5%	15,4%	6,1%	
		% del total	0,0%	0,0%	1,0%	1,0%	4,0%	6,1%	
		Mantener	Recuento	0	5	8	2	7	22
		% dentro Vuelta Servicios Plenos	0,0%	22,7%	36,4%	9,1%	31,8%	100,0%	
		% dentro Especialización o boutique	0,0%	33,3%	30,8%	25,0%	26,9%	22,2%	
		% del total	0,0%	5,1%	8,1%	2,0%	7,1%	22,2%	
Perdidos		Recuento	24	0	0	0	0	24	
		% dentro Vuelta Servicios Plenos	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% dentro Especialización o boutique	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,2%	
		% del total	24,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,2%	
Total		Recuento	24	15	26	8	26	99	
		% dentro Vuelta Servicios Plenos	24,2%	15,2%	26,3%	8,1%	26,3%	100,0%	
		% dentro Especialización o boutique	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		% del total	24,2%	15,2%	26,3%	8,1%	26,3%	100,0%	

Tabla 6.90. Análisis bivariado de las variables 'vuelta al concepto de servicios plenos' y 'especialización o boutique' (pregunta 15).

## 6.15 ESTABLECER CUÁL ES EL PAPEL DE LA FIGURA DEL ACCOUNT PLANNER EN EL PERFIL DE LA AGENCIA PARA CONFIGURAR LA AGENCIA DEL FUTURO

Para identificar cuál es la importancia de la figura del *account planner* en la configuración de la agencia del futuro, se pidió a los encuestados que valoraran en una escala de Likert la intensidad de 15 variables. La pregunta planteada fue: 'de la siguiente lista de elementos que ofrece una agencia de publicidad, identifica en qué intensidad es clave la figura del *account planner* para asegurar la viabilidad de la agencia del futuro'.

Las 15 variables a valorar fueron: 'creación de contenidos', 'community manager', 'big data', 'evaluación online', 'multidisciplinaredad', 'especialización', 'pensamiento estratégico', 'realidad aumentada', 'creación de contenidos on y off', 'capacidad estratégica', 'grado de comprensión de las necesidades del cliente', 'orientación a resultados', 'capacidad creativa', 'capacidad en marketing y comunicación 3.0' y 'visión global de la comunicación'. Además se ofreció la posibilidad de optar por otras opciones a especificar, que no fue contestada por ningún encuestado. Para la escala de Likert, en la que se valoraba la intensidad de la importancia, 0 fue 'ninguna' y 5 'absoluta'.

Los resultados se presentan en las tablas 6.91 a 6.105 y en las figuras 6.89 a 6.103.

Creación de contenidos					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Ningún caso	4	4	5,3%	5,3%
	1	6	6,1	8,0%	13,3%
	2	10	10,1	13,3%	26,7%
	3	17	17,2	22,7%	49,3%
	4	18	18,2	24,0%	73,3%
	5 - Siempre	20	20,2	26,7%	100,0%
	Total	75	75,8	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.91. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'creación de contenidos' para asegurar la viabilidad de la agencia.

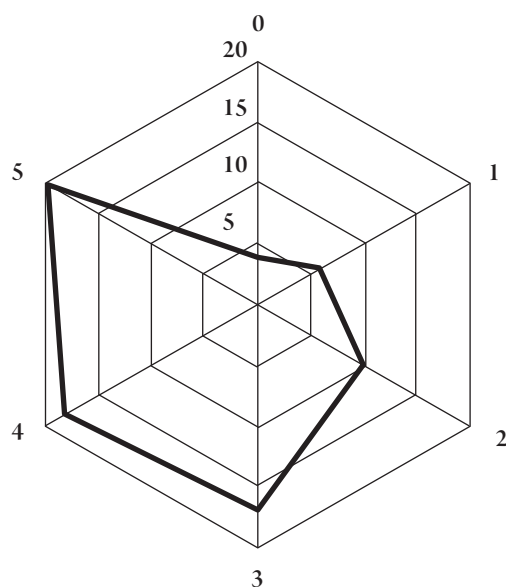


Figura 6.89. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'creación de contenidos' para asegurar la viabilidad de la agencia.

<i>Community manager</i>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Ningún caso	10	10,1	13,3%	13,3%
	1	9	9,1	12,0%	25,3%
	2	22	22,2	29,3%	54,7%
	3	20	20,2	26,7%	81,3%
	4	9	9,1	12,0%	93,3%
	5 - Siempre	5	5,1	6,7%	100,0%
	Total	75	75,8	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.92. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'community manager' para asegurar la viabilidad de la agencia.

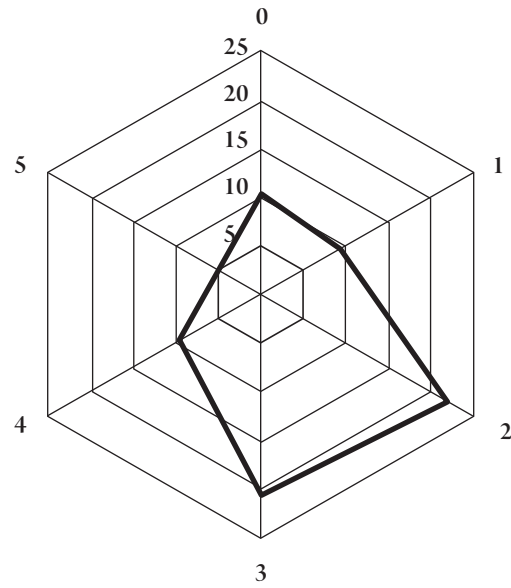


Tabla 6.90. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'community manager' para asegurar la viabilidad de la agencia.

<i>Big Data</i>					
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado	
Válidos	0 - Ningún caso	6	6,1	8,0%	8,0%
	1	9	9,1	12,0%	20,0%
	2	13	13,1	17,3%	37,3%
	3	18	18,2	24,0%	61,3%
	4	13	13,1	17,3%	78,7%
	5 - Siempre	16	16,2	21,3%	100,0%
	Total	75	75,8	100,0%	
Perdidos	24	24,2			
Total	99	100			

Tabla 6.93. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'Big Data' para asegurar la viabilidad de la agencia.

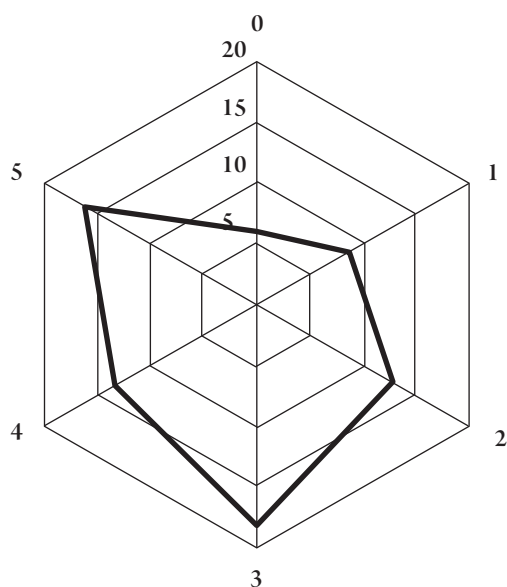


Figura 6.91. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'Big Data' para asegurar la viabilidad de la agencia.

Evaluación online				
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Ningún caso	5	5,1	6,7%
	1	10	10,1	13,3%
	2	13	13,1	17,3%
Válidos	3	20	20,2	26,7%
	4	17	17,2	22,7%
	5 - Siempre	10	10,1	13,3%
	Total	75	75,8	100,0%
Perdidos		24	24,2	
Total		99	100	

Tabla 6.94. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'evaluación online' para asegurar la viabilidad de la agencia.



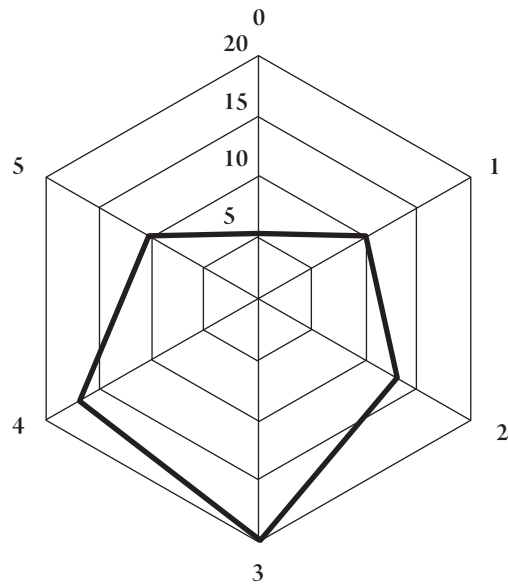


Figura 6.92. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'evaluación online' para asegurar la viabilidad de la agencia.

<i>Multidisciplinariedad</i>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>
Válidos	0 - Ningún caso	1	1	1,3%	1,3%
	1	4	4	5,3%	6,7%
	2	12	12,1	16,0%	22,7%
	3	10	10,1	13,3%	36,0%
	4	24	24,2	32,0%	68,0%
	5 - Siempre	24	24,2	32,0%	100,0%
	Total	75	75,6	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	99,8		

Tabla 6.95. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'multidisciplinariedad' para asegurar la viabilidad de la agencia.

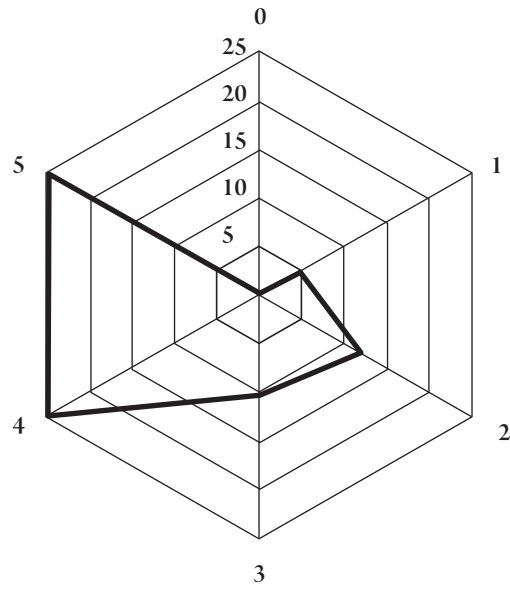


Figura 6.93. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'multidisciplinaria' para asegurar la viabilidad de la agencia.

		Especialización			
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Ningún caso	5	5,1	6,7%	6,7%
	1	7	7,1	9,3%	16,0%
	2	13	13,1	17,3%	33,3%
	3	20	20,2	26,7%	60,0%
	4	17	17,2	22,7%	82,7%
	5 - Siempre	13	13,1	17,3%	100,0%
	Total	75	75,8	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.96. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'especialización' para asegurar la viabilidad de la agencia.

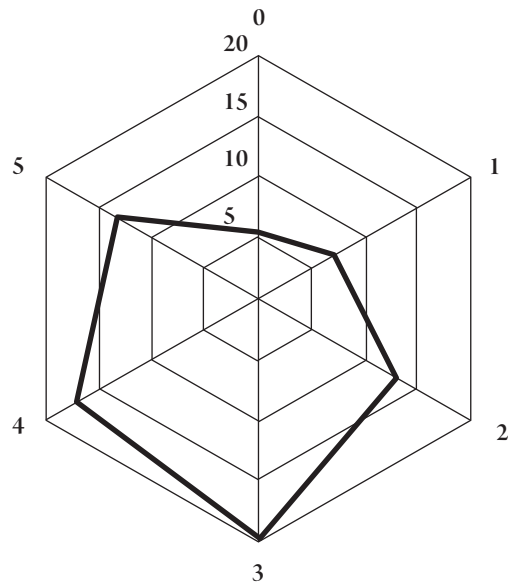


Figura 6.94. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'especialización' para asegurar la viabilidad de la agencia.

<i>Pensamiento estratégico</i>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	0 - Ningún caso	1	1	1,3%	1,3%
	1	1	1	1,3%	2,7%
	2	4	4	5,3%	8,0%
	3	5	5,1	6,7%	14,7%
	4	9	9,1	12,0%	26,7%
	5 - Siempre	55	55,6	73,3%	100,0%
	Total	75	75,8	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.97. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'pensamiento estratégico' para asegurar la viabilidad de la agencia.

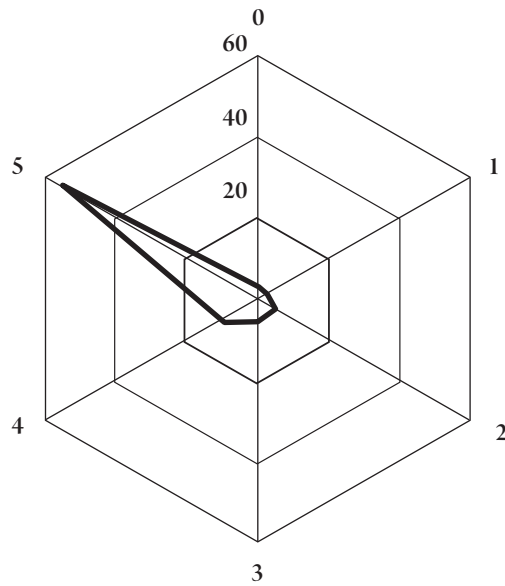


Figura 6.95. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'pensamiento estratégico' para asegurar la viabilidad de la agencia.

Realidad aumentada					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Ningún caso	11	11,1	14,7%	14,7%
	1	14	14,1	18,7%	33,3%
	2	24	24,2	32,0%	65,3%
Válidos	3	17	17,2	22,7%	88,0%
	4	5	5,1	6,7%	94,7%
	5 - Siempre	4	4	5,3%	100,0%
	Total	75	75,7	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	99,9		

Tabla 6.98. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'realidad aumentada' para asegurar la viabilidad de la agencia.

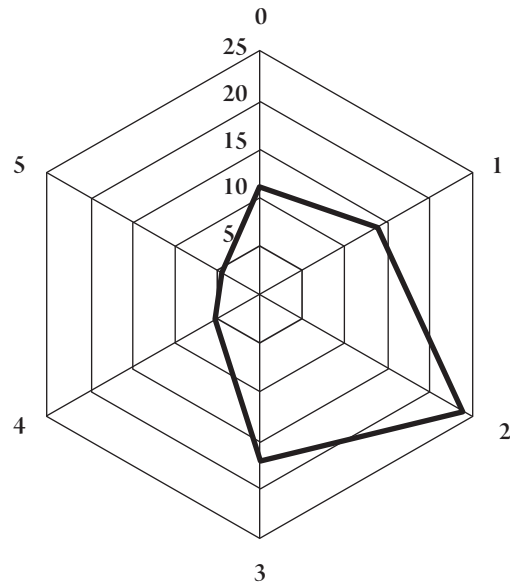


Figura 6.96. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'realidad aumentada' para asegurar la viabilidad de la agencia.

Creación de contenidos on y off					
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado	
Válidos	0 - Ningún caso	5	5,1	6,7%	6,7%
	1	6	6,1	8,0%	14,7%
	2	10	10,1	13,3%	28,0%
	3	18	18,2	24,0%	52,0%
	4	20	20,2	26,7%	78,7%
	5 - Siempre	16	16,2	21,3%	100,0%
	Total	75	75,9	100,0%	
Perdidos	24	24,2			
Total	99	100,1			

Tabla 6.99. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'creación de contenidos on y off' para asegurar la viabilidad de la agencia.

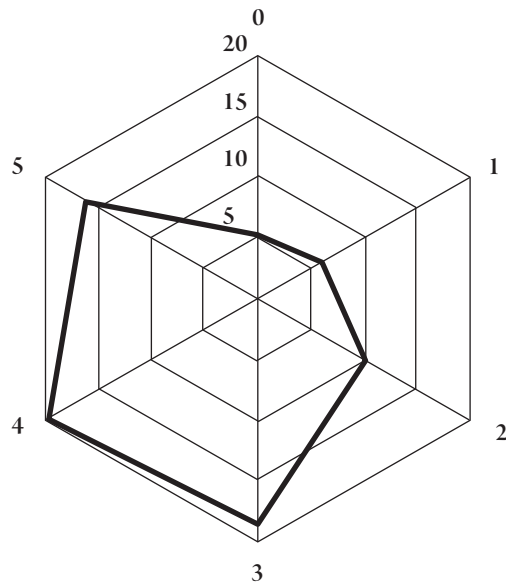


Figura 6.97. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'creación de contenidos on y off' para asegurar la viabilidad de la agencia.

<i>Capacidad estratégica</i>					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Ningún caso	1	1	4,2%	4,2%
	1	4	4	16,7%	20,8%
	2	5	5,1	20,8%	41,7%
Válidos	3	6	6,1	25,0%	66,7%
	4	59	59,6	245,8%	312,5%
	5 - Siempre	75	75,8	312,5%	625,0%
	Total	24	24,2	100,0%	
Perdidos		99	100		
Total		99	100		

Tabla 6.100. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'capacidad estratégica' para asegurar la viabilidad de la agencia.

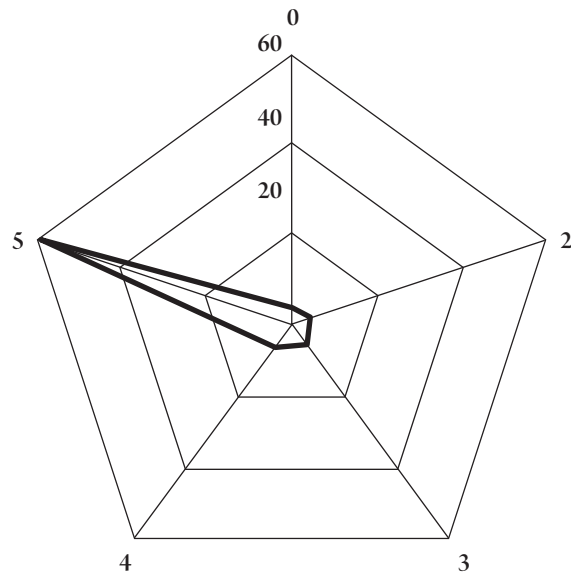


Figura 6.98. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'capacidad estratégica' para asegurar la viabilidad de la agencia.

<i>Grado de comprensión de las necesidades del cliente</i>					
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% válido</b>	<b>% acumulado</b>	
	0 - Ningún caso	2	2	2,7%	2,7%
	1	1	1	1,3%	4,0%
	2	4	4	5,3%	9,3%
Válidos	3	6	6,1	8,0%	17,3%
	4	18	18,2	24,0%	41,3%
	5 - Siempre	44	44,4	58,7%	100,0%
	Total	75	75,7	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	99,9		

Tabla 6.101. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'grado de comprensión de las necesidades del cliente' para asegurar la viabilidad de la agencia.

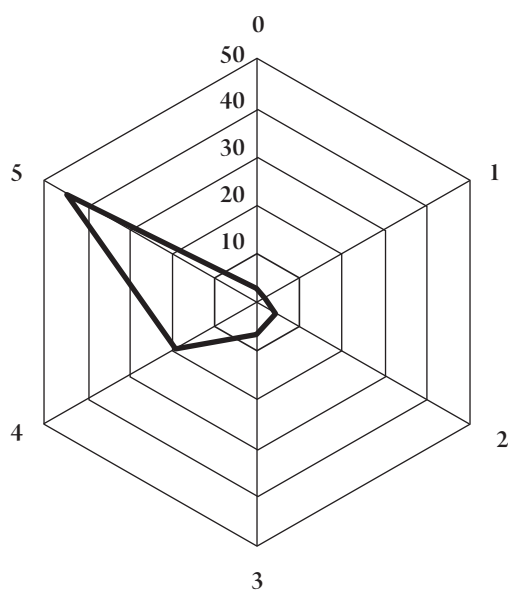


Figura 6.99. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'grado de comprensión de las necesidades del cliente' para asegurar la viabilidad de la agencia.

Orientación a resultados					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Ningún caso	1	1	1,3%	1,3%
	1	4	4	5,3%	6,7%
	2	7	7,1	9,3%	16,0%
Válidos	3	11	11,1	14,7%	30,7%
	4	25	25,3	33,3%	64,0%
	5 - Siempre	27	27,3	36,0%	100,0%
	Total	75	75,8	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.102. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'orientación a resultados' para asegurar la viabilidad de la agencia.



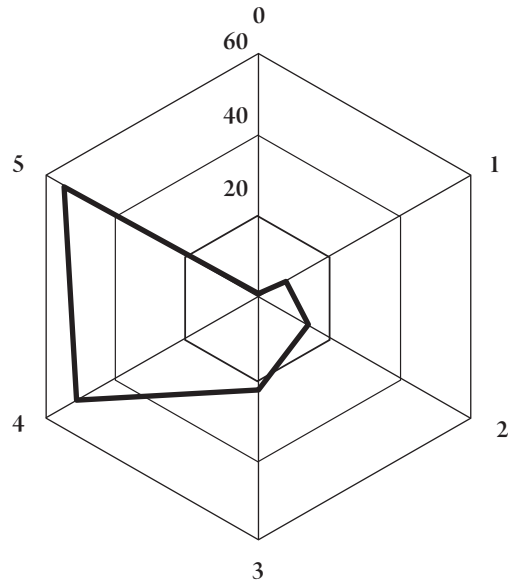


Figura 6.100. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'orientación a resultados' para asegurar la viabilidad de la agencia.

Capacidad creativa					
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado	
	0 - Ningún caso	2	2	2,7%	2,7%
	1	4	4	5,3%	8,0%
	2	6	6,1	8,0%	16,0%
Válidos	3	14	14,1	18,7%	34,7%
	4	29	29,3	38,7%	73,3%
	5 - Siempre	20	20,2	26,7%	100,0%
	Total	75	75,7	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	99,9		

Tabla 6.103. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'capacidad creativa' para asegurar la viabilidad de la agencia.

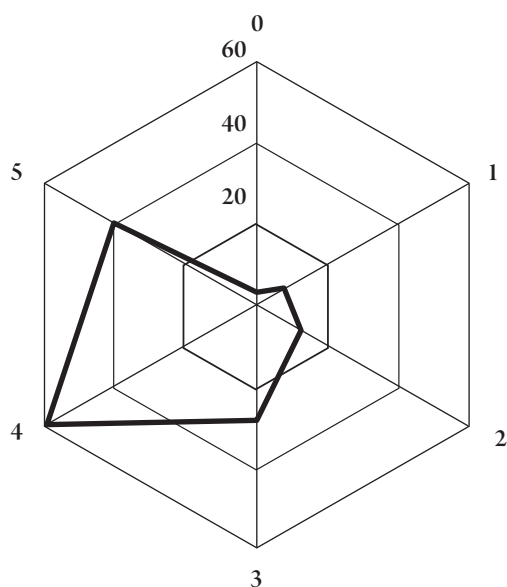


Figura 6.101. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'capacidad creativa' para asegurar la viabilidad de la agencia.

Capacidad en marketing y comunicación 3.0					
		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	0 - Ningún caso	2	2	2,7%	2,7%
	1	3	3	4,0%	6,7%
	2	8	8,1	10,7%	17,3%
Válidos	3	12	12,1	16,0%	33,3%
	4	21	21,2	28,0%	61,3%
	5 - Siempre	29	29,3	38,7%	100,0%
	Total	75	75,7	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	99,9		

Tabla 6.104. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'capacidad en marketing y comunicación 3.0' para asegurar la viabilidad de la agencia.

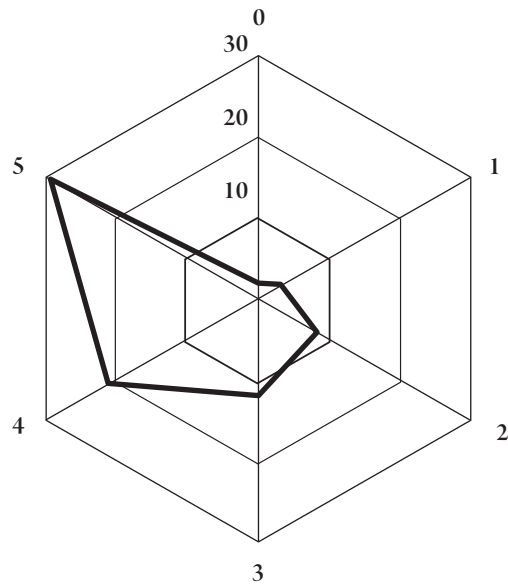


Tabla 6.102. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'capacidad en marketing y comunicación 3.0' para asegurar la viabilidad de la agencia.

Visión global de la comunicación					
	Frecuencia	%	% válido	% acumulado	
	0 - Ningún caso	2	2	2,7%	2,7%
	1	1	1	1,3%	4,0%
	2	6	6,1	8,0%	12,0%
Válidos	3	5	5,1	6,7%	18,7%
	4	10	10,1	13,3%	32,0%
	5 - Siempre	51	51,5	68,0%	100,0%
	Total	75	75,8	100,0%	
Perdidos		24	24,2		
Total		99	100		

Tabla 6.105. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'visión global de la comunicación' para asegurar la viabilidad de la agencia.

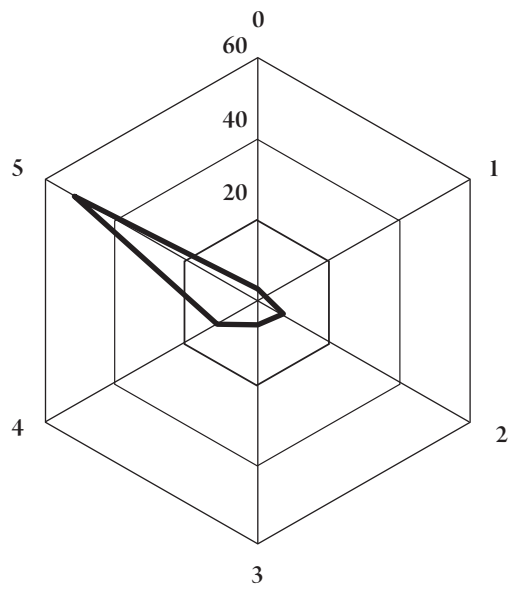


Figura 6.103. Valoración de la intensidad de intervención de la figura del *account planner* en la variable 'visión global de la comunicación' para asegurar la viabilidad de la agencia.





SIETE

# ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

## 7.1 LA IMPORTANCIA DEL *ACCOUNT PLANNER* EN LAS AGENCIAS DE COMUNICACIÓN ESPAÑOLAS Y MULTINACIONALES

En los resultados de nuestro estudio, un 58,6% de las respuestas a la pregunta ¿Existe en su organización la figura del planificador estratégico o *account planner*? fueron positivas frente a un 41,4% que reconocieron no contar con esta figura en su agencia.

De las entrevistas en profundidad, se desprenden afirmaciones alineadas en que las agencias deben tener una figura de planificador estratégico, lo entienden como necesario, pero a su vez como una necesidad obligada porque el gran anunciante lo demanda; sino, seguramente «no lo tendrían porque no lo tienen interiorizado como una herramienta básica para hacer publicidad» como afirma José Miguel Alonso en su entrevista.

Los datos cuantitativos y cualitativos (entrevistas semiestructuradas) son consecuentes, no obstante, la percepción obtenida a partir del análisis de la literatura y la importancia mostrada de esta figura desde los años 80 daba a entender que la cifra de agencias con la figura del planificador debía ser mucho mayor.

A la pregunta ¿Quién realiza las funciones del *account planner*?, en caso de que esta figura no exista en la agencia, el director de cuentas obtiene una respuesta del 46,3%. Este dato contrasta con las afirmaciones de los expertos en las que aseguran que el director de cuentas ha ido perdiendo gran parte de su capacidad estratégica para concentrarse más en temas de coordinación, de operativa, de director de proyecto, centrándose en una función más vinculada a la gestión (Jordi Alavedra): «gestores de proyecto [...] a veces con mucho criterio y otras únicamente ordenando y moviendo presupuesto, quitando papeles y calendarios».

Para poder establecer la importancia de la figura del *account planner*, es importante identificar la política de reportes en la agencia, los que nos dará las claves para averiguar el lugar que ocupa en el organigrama de la misma. Observamos que, en gran medida, el *account planner* reporta al Director General en el 55% de los casos. Este dato sitúa al *planner* en lo alto del organigrama de la agencia, atribuyéndole un papel destacado en la misma. Como afirman los encuestados, esta figura es nuclear en una agencia de publicidad. En segundo lugar, reporta al departamento de servicios al cliente (17%) y, en tercer lugar, al departamento de cuentas (11,1%). Ambos departamentos que agrupan las relaciones con el cliente suman un 28,3% de las respuestas. Esta situación puede deberse al hecho de que las agencias utilizan al *account planner* mayoritariamente en nuevo negocio o en concursos y no en la gestión estratégica del día a día como ya se indica en las entrevistas en profundidad.

Siguiendo con el análisis de la política de reportes de la agencia, a la pregunta ¿Quién reporta al *account planner*?, 50 respuestas fueron ‘a nadie’. La interpretación de este dato no deja de ser sorprendente ya que sitúa a la figura del *account planner* como un cargo de soporte. Hemos considerado un análisis ‘bivariado’ para averiguar de dónde provienen las respuestas ‘a nadie’, si bien somos conscientes que debido al número de respuestas y a la multiplicidad de opciones debemos considerar estos datos estadísticamente no significativos. Más de la mitad de las respuestas ‘a nadie’ (27) provienen de encuestados que pertenecen a agencias con perfil multinacional. 18 respuestas pertenecen a agencias con más de 100 empleados y los departamentos con más encuestados que respondieron ‘a nadie’ son el de cuentas con 11 respuestas y el de planificación estratégica con 10.

Otra forma que establecimos para contrastar la importancia de la figura del *account planner* en la agencia de publicidad fue valorar tres afirmaciones extraídas de la literatura científica y las entrevistas semiestructuradas. Para la frase ‘el *account planner* lidera la relación con el anunciante’ la mayoría de respuestas se alinean con la afirmación de forma moderada, cuestionándose las aportaciones de Crosier, K. & Pickton, D (2003) y Sánchez Blanco (2009) expresadas en esta línea. Para ‘el *account planner* es un especialista en la marca y su desarrollo, busca nuevas estrategias que delimiten la labor de la comunicación en línea con el producto y la empresa’ un 72,07% se alinean favorablemente ratificando las tesis de Extchevarria (2005), y respecto a la afirmación ‘el *account planner* tiene una visión integral de la comunicación y una concepción del trabajo dirigido a la consecución de los objetivos demandados por el cliente’ un 74,8% están claramente a favor de la misma sugerida por los expertos que afirmaban que la figura del *account planner* ‘ha sido un factor muy importante para que la agencia hiciera un buen trabajo con el cliente, para tener éxito con medios y llegar a buen fin’.

Analizando las aportaciones de los expertos entrevistados para establecer la importancia del *planner*, nos hallamos ante un escenario ambivalente en el que existe un consenso en afirmar que la figura del *account planner* es de vital importancia dentro de la agencia, tanto por su capacidad estratégica ante el consumidor (ser su voz) como ante el cliente que representa al dar respuesta al *briefing* facilitado. Pero siendo así la toma de conciencia, la inversión en la contratación de talento no parece la adecuada por parte la dirección general. Se dice que sí a la planificación estratégica y al *account planner*, pero no de un modo estable, puntualmente en concursos, grandes lanzamientos, grandes campañas, etc. En la gestión recurrente no se le involucra en la proporción adecuada. Todos valoran la figura, unos porque creen en ella, otros porque negarla es quedar fuera de la realidad.



257 Observamos pues una consistencia entre los datos aportados por los expertos entrevistados y los datos derivados de la encuesta en la que se dice sí al *planner*, pero en determinados casos. En cuanto a la literatura, ésta se muestra excesivamente favorable a la importancia de la figura del *account planner*, contrastable con los datos de implantación en España resultantes de este estudio.

## 7.2 LAS FUNCIONES, EL PERFIL Y LOS ROLES ACTUALES DEL ACCOUNT PLANNER

Para establecer las funciones en la práctica del *account planner* en la agencia de publicidad, se crearon 13 variables a partir de las aportaciones de Erickson, 1989; D'Sauza, 1986; García Guardia, 2000; Sánchez Blanco, 2014; Percy y Elliot (2002) y la Asociación General de Empresas de Publicidad. De éstas, siete afirmaciones están positivamente valoradas por parte de los encuestados destacando 'Descubridor de *insights*' con un 56,6% y 'Definir y desarrollar el posicionamiento de la marca y la estrategia publicitaria' con un 56,5%. La menos valorada es el 'Desarrollo de la estrategia de medios' con un 19,2%.

Estos datos son consecuentes con la afirmación de Extchevarria (2005) cuando afirma que

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

Danilo Cascino afirma que el *planner* entre sus funciones está «hacer de cura con el director de cuentas». Esta afirmación ayuda a definir un perfil de líder, de brújula para los equipos internos i para el cliente. En la misma línea, José Miguel Alonso sugiere que «su función es tratar de hacer mejor a todos los agentes que intervienen en la comunicación del cliente, sea cual sea la agencia, hacer mejor su trabajo. Si jugasen más a fondo la figura de la planificación estratégica ya no le haría falta intervenir tanto».

En cuanto al perfil, se crearon variables vinculadas a las aportaciones de D'Souza, 1986; Jacnic y Zabkar, 1998; Zeithaml, 1990; Phelps, 1996; Baskin, 2001; Crosier, 2003 y Sánchez Blanco, 2009, de todas ellas, la más refutada por los encuestados es la de 'pensador estratégico' que aglutina un 70% de las validaciones más contundentes. Además del estratega, el perfil que ha dibujado el estudio cuantitativo es el de una figura comprometida que trabaja en equipo, colaboradora y cooperante, visionario de tendencias y generador de expectativas.

La afirmación de Danilo Cascino refuerza las variables más bien valoradas en las encuestas:

«Hay muchos caminos posibles y esos nacen del debate, del intercambio, de la conversación. Como planificador estratégico, el rol debería ser este. Se ocupa de facilitar este proceso, de crear las dinámicas relacionales para crear este proceso. Utiliza muchas herramientas de *design thinking*, por lo tanto, dinámicas de grupos, *workshops*, etc. Modera el equipo, intenta sacar el máximo de su equipo».

Estos datos pueden complementarse con las aportaciones de los expertos, que visionan un perfil humanístico del *planner*, una persona una persona con conocimientos de psicología, pero no de estadística, porque no hace falta, pero sí de sociología. Una persona sensible y actualizada en cuanto a nuevas tecnologías, porque al consumidor le llegas con los medios. Debe saber interpretar lo que sucede a su alrededor y ser una persona abierta, que escuche, segura en sí misma y valiente (para decirle las cosas al cliente).

Además, Danilo Cascino añadió también la capacidad crítica y la necesidad de técnicas, visión y valores, el sentimiento artístico:

«Es como un filósofo que en todo momento está buscando el sentido de lo que está viendo. Tiene que tener esta habilidad, esta sensibilidad» .

«Tiene que tener un punto de vista literario, filosófico y, al final, una perspectiva del mundo, un *feeling* sobre el mundo: habilidad principal y absoluta».

«Tiene que ser un poco sociólogo, un poco antropólogo, un poco psicólogo: habilidades para entender el mundo».

«Tiene una visión más fresca, más rompedora, más desafiante y, además, por la relación esporádica que tiene con el cliente, también a nivel de dinámica relacional se lo puede permitir».

Para establecer el rol del *planner* se tomó en consideración la aportación de Baskin de 2003. En todos los casos se valoran positivamente las variables, destacando una vez más el concepto 'estratégico' con un 70%. La variable más difusa fue la de 'catalizador creativo', elemento que contrasta con la afirmación previa en la pregunta sobre funciones de 'descubridor de *insights*'. En la misma línea, Danilo Cascino afirmó que:

«El rol que asume y que intenta establecer es más que el de responsable o aquel que dice cuál es el camino. No dice 'este es el camino', hace de facilitador de la estrategia, es decir, intenta crear las bases para que con el pensamiento de todos puedan llegar a un camino compartido».

Así pues, encontramos discrepancias entre la afirmación de Baskin respecto al rol de catalizador creativo y las valoraciones de los encuestados, a su vez, éstas se contradicen con valoraciones previas y con las afirmaciones de los expertos.

### 7.3 LOS CAMBIOS EN LAS FUNCIONES, EL PERFIL Y LOS ROLES DEL *ACCOUNT PLANNER*

Un 89,9% de los encuestados considera que se han producido cambios en las funciones del *account planner* en los últimos 10 años. En cuanto al perfil del *account planner*, un 88,6% de los encuestados también considera que se han producido cambios.

Para valorar este cambio se enunciaron doce variables de las que el encuestado debía determinar si éstas se habían mantenido, eliminado o introducido. La mayoría de respuestas apostaban por el mantenimiento de las variables, en casi ningún caso se eliminó ninguna y rara vez se introdujo alguna. Los

259 pocos casos en los que se apostó por una nueva introducción fue la opción de 'visionario de tendencias' (45,6%), 'trabajo en equipo' (17,2%), 'cooperador' (19,2%) y 'creativo' (23,2%).

Consideramos una contradicción el hecho de que la afirmación de cambios en el perfil y las funciones del *account planner* son de gran rotundidad mientras que en el desglose de variables se apueste rotundamente por el mantenimiento de las mismas sin destacar de forma clara ninguna incorporación.

Cuando los expertos entrevistados se refieren a los nuevos profesionales, Daniel Batlle afirma que el cambio está y estará: «hay muchos perfiles que deben cambiar: La agencia se debe preguntar qué tipos de perfiles necesita y tiene que ser capaz de convencer y hacer un plan que, para el anunciante, sea diferente». En esta línea, Sergi Prieto se refiere a 'los nuevos talentos o talentos emergentes' reconociendo nuevas habilidades y debilidades «saben programar, diseñar aplicaciones, escribir, pensar, pero no tienen el know-how de buscar la gran idea estratégica». Por su parte, Carlos Bosch encuentra el la formación el handicap: «El problema es que la formación que se da a los futuros publicitarios, a los creativos; no incorpora matemáticas, tecnología o conocimientos del mundo digital».

## **7.4 LOS FACTORES QUE HAN POTENCIADO CAMBIOS EN EL PERFIL, LAS FUNCIONES Y LOS ROLES DEL ACCOUNT PLANNER**

Como glosábamos en la revisión de la literatura, las nuevas tecnologías han abierto nuevos puentes y formas de comunicación a las marcas para acercarse a sus consumidores. (González et al., 2011), los nuevos medios de comunicación horizontales han desplazado la hegemonía los medios tradicionales (Palazón et al., 2014) obligando a las marcas a establecer conversaciones con targets de consumidores más específicos, con necesidades definidas, que demandan nuevos perfiles profesionales y habilidades por parte de la agencia y por sus herramientas cuantitativas y de optimización de inversión, las centrales de medios están convirtiéndose en asesoras de las marcas generando contenido y creando nuevos canales de comunicación en un entorno donde el propio consumidor también es editor del contenido y decide cuánto tiempo de atención le brinda a la marca.

La naturaleza de los factores que han producido estos cambios son mayoritariamente de carácter tecnológico, seguido de motivos culturales, sociales y económicos según el estudio cuantitativo. Estos datos se alinean con las aportaciones de los entrevistados, que afirman que el gran avance en el sector de la comunicación es gracias a las nuevas tecnologías y que el marco económico no pesa tanto como el cambio tecnológico y la madurez del cliente. Las nuevas tecnologías han multiplicado los puntos de contacto (Daniel Batlle):

«La ventaja del 2.0 es que permite estar más en contacto con la gente, y ha hecho que se multipliquen los estudios, estudios de audiencia, la propia observación, etc. Es decir, la propia observación del *account planner*, tiene que estar ahí en todo lo que se esté hablando, en el sentido que tiene muchas más cosas sobre la mesa que controlar. Por lo tanto, es más complejo; los medios, la investigación, etc. Necesitan más profundidad, lo que significa un cambio muy importante».

Este cambio tecnológico, los entrevistados lo han identificado con la fusión del espacio *on off*:

260

- «Se ha desintegrado el mensaje entre el *above* y el *below the line*» (Daniel Battle).
- «Se ha fusiona el *on* y el *off*, el consumidor no tiene percepción de *on* y *off*, no diferencia; el digital es más que la realidad» (Danilo Cascino).
- «El primer error es pensar *offline* con *online* [...] y hay barreras, es una cadena de especialistas» (Carlos Bosch).

Este cambio tecnológico se ha traducido en un cambio cultural dentro y fuera de la agencia y en un cambio sociológico en la relación con los consumidores.

## 7.5 LA RELACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE EL ACCOUNT PLANNER Y LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS DE LA AGENCIA

Para averiguar la relación entre el *account planner* y los distintos departamentos se planteó en una pregunta a los encuestados que valoraran con que intensidad el *account planner* se relacionaba con cuentas, creatividad y medios. Los departamentos que obtuvieron una mayor intensidad de relación fueron el departamento cuentas (86,5% de 4 y 5 en la escala de Likert) y el departamento creativo (74,7% de 4 y 5 en la escala de Likert). En el caso de la relación con el departamento o la agencia de medios la respuesta fue difusa y contradictoria, sumando un 24,3% los 4 y 5 de la Escala de Likert y 27% los 0 y 1).

La relación con el departamento de cuentas se analizó más en profundidad preguntando si ésta era de preminencia, dependencia o soporte. Las opciones de preminencia y dependencia obtuvieron una respuesta difusa, mientras que la de soporte fue positiva con un 43,4% de las respuestas concentradas en los valores más altos de la escala de Likert.

Guiquel Arribas (2003) afirmaba que “la clave para que la relación entre el Planificador y el Director de Cuentas sea efectiva es que ambos se dediquen por igual a la etapa de estrategia y creatividad”. Esta afirmación es consecuente con los datos obtenidos en los que prevalece la categoría ‘de soporte’. La condición ‘de soporte’, se alinea también con las aportaciones de Castellblanque, 2006 en la que ambos se complementan y dan soporte:

«El *planner* aporta una perspectiva desde el consumidor, mientras que el director de cuentas lo hace desde la visión de negocio; el *planner* facilita la información al anunciante, a los creativos y al director de cuentas diseñando la estrategia de campaña y el director de cuentas coordina el proceso de desarrollo de la campaña para el cliente y la agencia, el *planner* y el director de cuentas deben compartir información vital sobre la marca y el cliente para trabajar sobre el *briefing* y el *contrabriefing*».

En cuanto a las cualitativas, la afirmación “el *account planner* hace de cura del departamento de cuentas” aportada por Danilo Cascino, y ya considerada en el apartado sobre las funciones del *planner*, puede ser interpretada como de preminencia o de soporte. Le apoya y es sostén del responsable de la marca ante el cliente, le releva de la función estratégica y le permite concentrarse en el mercado de su cliente y en

261 una mejor gestión del día a día. Además, el *planner* facilita al director de cuentas una mejor relación con el departamento creativo y una mayor objetividad de las propuestas que realiza la agencia.

Otro punto de vista que contrasta con los resultados cuantitativos es aquel en el que el director de cuentas ha ido perdiendo gran parte de su capacidad estratégica para concentrarse más en temas de coordinación, de operativa, de director de proyecto. En esta situación, la relación puede seguir siendo de soporte, pero con una pérdida abrupta de competencias.

Jordi Alavedra discierne claramente las aportaciones de ambos profesionales: «El cliente confía en las estrategias e ideas del *planner* para que la comunicación sea efectiva, y confían en el director de cuentas para que el proyecto llegue a buen fin (no tanto en las ideas del director de cuentas)».

Como decíamos al inicio de este apartado, los encuestados valoraron de forma menor la intensidad de relación con el departamento creativo que con el departamento de cuentas, no obstante, uno de los entrevistados llegó a afirmar que los grandes defensores de la figura del *planner* eran los creativos.

Quizás un motivo de esta defensa lo encontramos en otro extracto de las entrevistas (José Miguel Alonso) cuando afirman «el *account planner* le cuenta al creativo el *briefing*, no se lo deja encima de la mesa. Y si no le emociona, está mal». Con esta frase se verbaliza la expectativa de los creativos de que el *planner* vaya más allá en la exposición del problema del cliente. La valoración positiva por parte de los encuestados de todas las variables entorno a la relación del *account planner* y el departamento creativo ratifican todo lo expuesto por los entrevistados. No cabe duda alguna que el *account planner* redacta *briefing* creativo; recoge, analiza, interpreta y prioriza la información para el equipo creativo y actúa como catalizador de ideas. Pero, además, el *account planner* se postula como desvelador de *insights* que servirán de inspiración a las ideas creativas.

Esta relación es tan necesaria que sin lugar a dudas puede crear conflicto, pero una vez más basado en la actitud y las capacidades personales. Como afirmaba Sergi Prieto:

«Se recibe la figura del *planner* bien o mal dependiendo de si es bueno o no. Si el *planner* no aporta nada, el creativo se lo sacará de encima. En cambio, si es alguien con criterio, tiene visión de estrategia, pero también a nivel de comunicación, está pendiente de las campañas, de los giros estratégicos de las marcas».

Podemos afirmar que en el caso de la relación del *account planner* y el departamento creativo, se alinean totalmente los postulados teóricos planteados por Eisenhart, 1988; KellyL., 2006; Baskin & Pickton, 2003b; Baskin 2000 Eisenhart, 1988; Sánchez Blanco, 2010b, con las afirmaciones de los expertos y el resultado del estudio cuantitativo.

La relación con el departamento de medios genera puntos de vista contrapuestos. Baskin planteaba en 2003 que el *account planner* debe comenzar a trabajar con el planificador de medios. Hace ya 13 años el planificador debía comprender el rol estratégico y la efectividad de los diferentes medios, teniendo en cuenta el target y las categorías, aprendiendo también cómo deben utilizarse de forma relevante y estratégica. Previó una extensión del panorama mediático que superaría las tareas del planificador de medios derivando la planificación de medios (compra-venta de espacios) a planificación estratégica de medios. Con esta perspectiva, los planificadores de medios se perfilan como profesionales influyentes en la estrategia de comunicación integrada de sus clientes (Collin, 2003), afirmación refutada por un

32,3% de los encuestados, pero sobretodo la afirmación entorno a la relación con el departamento de medios que menos detractores ha acumulado. 262

Como avanzábamos, los datos de intensidad de relación entre el *account planner* y el departamento o agencia de medios quedan muy desdibujados y marcan abiertas contraposiciones; y no han sido menos las validaciones de las variables. Que 'el *account planner* influencia en la estrategia de medios' ha sido valorada de forma neutra, con bastantes detractores, no obstante, su opuesta 'la tarea analítica del *account planner* ha sido arrebatada por el departamento de medios' ha tenido una respuesta bastante altamente negativa acumulando un 42,7% de 0 y 1 en las escala de Likert.

Los datos cuantitativos no verifican el marco teórico en la práctica española, pero de alguna manera, las contradicciones dejan entrever que en el fondo algo ocurre. Los expertos afirmaron que estamos en pleno proceso de cambio en el que las agencias de medios están empezando a entrar en la creatividad, pero no tienen suficientes figuras profesionales creativas como en las agencias creativas porque tienen menos cultura de agencia, están en fase de transición. Esta fase transitoria parece ser larga en el tiempo. López Lita afirmó en 2001: "las centrales de medios se perfilan ante los clientes como una agencia de servicios integrales donde pueden encontrar servicios creativos y de planificación". Esta afirmación de la literatura contrasta con la aportación de Danilo Cascino cuando afirma todavía que «las agencias de medios están empezando a entrar en la creatividad, pero no tienen suficientes figuras profesionales creativas; "hay menos hambre creativa" que en las agencias creativas porque tiene menos cultura de agencia, están en fase de transición».

## 7.6 IDENTIFICAR LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES QUE PUEDE CUBRIR LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN DEL FUTURO

A lo largo del trabajo desarrollado en el marco teórico y de su análisis se desprende que la planificación estratégica es una disciplina en constante cambio, cuyo desarrollo va de la mano de los cambios que propugna una relación en constante conflicto y cambio entre el consumidor, los medios y el entorno social y cultural. Como hemos expuesto, este cambio afecta al sector de la comunicación en general y a la constante redefinición de la agencia en particular. López Lita (2001) enumeraba en el marco teórico una serie de cuestiones que marcarán la agencia del futuro, siendo hoy el futuro de López Lita. A modo recordatorio recuperamos de forma resumida estas líneas maestras que debían marcar el futuro:

- La tendencia hacia un pensamiento estratégico global (...) pero sin dejar de lado su adecuación en el ámbito local.
- Un servicio de comunicación integral con el objetivo de cuidar la unificación en la comunicación de marca.
- La planificación como disciplina con mayor importancia y valor añadido.
- La agencia de publicidad ya no será conocida como tal, sino como una empresa en evolución adaptada al mercado.

263 A partir de estas y de otras aportaciones expuestas en la literatura (Álvarez Ruiz, 2012; Guerrero Serón, 1997, Guía Técnica para la Contratación de Servicios de Marketing y Publicidad, 2015, AECAP, 2015, García Guardia et. al., 2010), se estableció el listado de nueve variables vinculadas a servicios que valoraron los encuestados asumiendo si debían mantener, eliminar, potenciar o introducir para asegurar la viabilidad de la agencia en los próximos años. Contrariamente a lo establecido en la literatura, son pocas las respuestas que invitan a introducir alguna de las variable, en cambio la mayoría se divide entre mantener o aumentar la capacidad de servicios vinculada a una variable.

Los encuestados apuestan por aumentar contundentemente los servicios vinculados a la creación de contenidos on y off line, la capacitación estratégica y creativa de la agencia, el grado de comprensión de las necesidades del cliente y la orientación a los resultados. También apuestan por aumentar la capacidad de marketing y comunicación 3.0 y aumentar e introducir nuevos sistemas de retribución.

Generan controversia las variables ‘vuelta al concepto de servicios plenos’ y ‘especialización o boutique’.

La primera, ‘vuelta al concepto de servicios plenos’, divide entre eliminar y mantener, con un 20% cada una, y la variable aumentar despunta con un 29,3%. Se comporta de forma similar ‘especialización o boutique’, ya que un 24% de las respuestas apuesta por eliminarlos mientras que un 29,3% y un 38,7% apuestan por mantener o aumentar respectivamente este estatus.

Esta situación ya la planteaba Álvarez Ruiz, (2012) cuando explicaba que la irrupción de los nuevos medios, la fragmentación de las audiencias y las nuevas formas de comunicación con el consumidor establecen dos escenarios en los que la agencia deberá pensar su metodología de trabajo para la gestión estratégica de la comunicación de sus anunciantes. El primero es un escenario de especialización, dado por la aparición de empresas especializadas y, el segundo, se enmarca en un proceso de concentración, por el que las agencias ofrezcan todos los servicios necesarios para el desarrollo de campañas 360 grados bajo una misma estructura.

Los profesionales entrevistados están a la expectativa y exponen sus puntos de vista. Jordi Alavedra expone un punto de que define el futuro en base a la actualidad:

«Nadie sabe cómo será el modelo de agencia en un futuro, porque si lo supiéramos, las agencias ya estarían montadas así. Aun así, los grandes grupos se han blindado: tienen centrales de medios, empresas de estrategia de marca individualizada, empresas de diseño corporativo (individualizada de marketing relacional, de marca, etc.). Lo tienen todo para no perder comba. Cada vez más, la comunicación de la marca es una y ha de haber algo que se decida a nivel de marca y, después, de desmenuza en una multitud de mensajes».

Francesc Montserdá, afirmaba desde su perspectiva de planificador estratégico de medios que la agencia del futuro no sería de medios, será un grupo de comunicación y vamos a la consolidación de los servicios:

“Los grandes grupos deben terminar trabajando juntos en un mismo edificio [ ... ] porque, a veces, tener muy cerca el creativo de la agencia de medios suma muchísimo”. No hay que diseccionar los diferentes componentes para hacer una estrategia, porque si están todos juntos funciona mejor”.

José Miguel Alonso apostaba por la tesis de Álvarez Ruiz (2012), “habrá dos estructuras, dos grandes niveles: el gran grupo y los especializados”. Esta dicotomía expresada en la literatura, expresada por los

expertos y ratificada por los encuestados, nos llevó a realizar un análisis 'bivariado' para saber quién en la agencia apuntaba hacia un lado o hacia el otro. Si bien los resultados no pueden considerarse concluyentes, aquellos que optaban por eliminar la 'especialización o *boutique*' y apostaban por la 'vuelta a los servicios plenos' fueron los departamentos de planificación (71,4%) en primer lugar, seguidos de los creativos. Un 45,8% del departamento de cuentas optó por mantener el estatus de *boutique*.

## 7.7 EL ROL DEL ACCOUNT PLANNER EN LA AGENCIA DEL FUTURO

Para esta agencia del futuro, Jordi Alavedra dibuja la necesidad del talento:

«Las agencias del futuro son “agencias de contenido de comunicación de marca” en lugar de la clásica agencia de publicidad: tendrá perfiles parecidos, pero tendrá y necesitará mucho más talento. Necesitará planificadores estratégicos, creativos capaces de trabajar esas ideas y directores de proyectos (directores de cuentas de antes quitándoles la parte estratégica)».

De la misma forma que Danilo Cascino:

«Hoy, más que nunca, vemos que es verdad que “el medio es el mensaje”, como dice el gran estudioso de los medios McLuhan. El medio es el mensaje. Esto tiene que ver con la agencia del futuro y el rol del planificador estratégico del futuro».

Álvarez Ruiz (2012) vaticinaba que la figura del account planner será vital para entender y darle sentido a los procesos de cambios sociales y en el panorama mediático a través de la investigación del consumidor y al servicio de la comunicación persuasiva.

Las respuestas del estudio cuantitativo puntúan muy favorablemente la mayoría de variables presentadas, definiendo un rol desde con una perspectiva global de la comunicación, debe tener pensamiento y capacidades estratégicas y creativas así como un alto grado de comprensión de las necesidades del cliente. Ser multidisciplinar a parte que especializado, orientado a los resultados con dominio en la creación de contenidos on y off, y de la comunicación y el marketing 3.0. También debe tener conocimientos básicos de community manager, big data y evaluación de las redes, para poder aportar a los expertos especializados.

A este perfil dibujado en el estudio, debemos sumar la visión de los expertos, de radar, inspirador y espíritu santo, de investigador de consumidores y de enlace con el cliente. Cuando se refieren a los perfiles del futuro, afirman:

«Hay muchos perfiles que deben cambiar: La agencia se debe preguntar qué tipos de perfiles necesita y tiene que ser capaz de convencer y hacer un plan que, para el anunciante, sea diferente» (Daniel Batlle).

«Cuando se refieren al perfil de los nuevos profesionales de la publicidad se refieren a ellos como 'humanistas tecnológicos'» (Sergi Prieto).



265 «Lo ideal es que tenga talento suficiente y sea multidisciplinar porque habrá muchas cuentas diferentes y se pasará del micro al macro, y del macro al micro en función de la campaña» (Francesc Montserdá).

Ha habida cuenta, como afirmaba Danilo Cascino:

«El *account planner* no debe decir “este es el camino”, hace de facilitador de la estrategia, es decir, intenta crear las bases para que con el pensamiento de todos puedan llegar a un camino compartido. Hay muchos caminos posibles y esos nacen del debate, del intercambio, de la conversación. (...) Se ocupa de facilitar este proceso, de crear las dinámicas relacionales para crear este proceso. Utiliza muchas herramientas de *design thinking*, por lo tanto, dinámicas de grupos, *workshops*, etc. Modera el equipo, intenta sacar el máximo de éste».

Así pues, concluimos, como actores del proceso publicitario durante más de 40 años, que el *account planner* del futuro será un ingeniero o un economista o un matemático o físico o químico, amante del microscopio y de la gente. Deberá combinar su formación técnica con un elevado componente humanístico, escritor, psicólogo, sociólogo, antropólogo, politólogo, será curioso, impertinente, estrategia, líder, gestor, analista, reflexivo, cohesionador. Será un misterio, como el espíritu santo, tan escaso como un diamante pero será un diamante que quien lo posea en su organización tendrá un tesoro.

Se deberá desenvolver en un entorno en el que «los equipos hablarán de tú a tú, aprenderán juntos y encontrarán una solución, que no importará de cuál de los dos venga porque se habrán acabado los egos; al talento emergente, al creativo, le interesa más que salga. Lo que motiva es la colaboración que habrán aprendido a hacer eso, y ahí está el concepto del renacentista» (Sergi Prieto). En la misma línea, Carlos Bosch afirma que las agencias tienen que dar un paso adelante en la colaboración. La agencia ideal no se puede decir que exista porque tiene que adaptarse a cada anunciante, pero tiene que haber contacto directo entre Brand Manager y Creativo. El creativo tiene que asistir al *briefing* y tiene que presentar la idea».

Francesc Montserdá nos ayuda a concluir con una mirada al pasado ya que afirma que dentro de 5 o 10 años, la figura del *account planner* acabará siendo un modelo similar al que había hace unos años de la agencia de servicios plenos.



## OCHO

# CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO E INVESTIGACIONES FUTURAS

## 8.1 CONCLUSIONES

*A continuación se detallan las conclusiones extraídas del análisis de los resultados:*

### **Conclusión 1**

Las agencias de publicidad españolas reconocen la importancia de la figura del *account planner*, así como que esta figura es demandada por parte de los anunciantes. No obstante, la penetración de la misma no llega al 60% de las respuestas y no se utiliza en el trabajo recurrente.

### **Conclusión 2.1**

El *account planner* tiene un rol claramente estratégico en la agencia actual con un perfil de persona comprometida que trabaja en equipo, colaboradora y cooperante, visionario de tendencias y generador de expectativas. Las principales funciones que se le atribuyen son las de descubridor de *insights* y responsable de la definición y el desarrollo del posicionamiento de la marca y la estrategia publicitaria.

### **Conclusión 2.2**

Existe una percepción de cambio en los perfiles, roles y funciones del *account planner* en los últimos 10 años, no obstante es difícil de identificar los nuevos elementos que redefinen el cambio percibido. Ejercer de visionario de tendencias es quizás la única opción que encuentra un amplio consenso.

### Conclusión 3

El *account planner* establece vínculos de relación en la agencia de publicidad, principalmente con el departamento de cuentas seguido del departamento creativo. Su relación con el departamento de medios es de carácter residual.

#### Conclusión 3.1

La relación que se establece entre el *account planner* y el departamento de cuentas es una relación de soporte.

#### Conclusión 3.2

En la relación entre el *account planner* y el departamento creativo, no cabe duda alguna que el *account planner* redacta el *briefing* creativo; recoge, analiza, interpreta y prioriza la información para el equipo creativo y actúa como catalizador de ideas. El *account planner* ejerce de desvelador de *insights* que servirán de inspiración a las ideas creativas.

#### Conclusión 3.3

En la relación entre el *account planner* y el departamento de medios queda totalmente desdibujada. Se pueden entrever dudas que auguran futuros cambios.

### Conclusión 4

Las agencias de comunicación apuestan por aumentar principalmente los servicios vinculados a la creación de contenidos *on* y *off line*, las capacitación estratégica y creativa de la agencia, el grado de comprensión de las necesidades del cliente y la orientación a los resultados.

#### Conclusión 4.1

Las agencias de comunicación identifican una doble posible evolución del negocio. Ambas posibles evoluciones se expresan con la misma intensidad y son radicalmente opuestas. Existe un empate técnico entre la evolución hacia la especialización y la evolución hacia los servicios plenos.

### Conclusión 5

El rol del *account planner* en la agencia del futuro debe cubrir las necesidades de una perspectiva global de la comunicación, debe tener pensamiento y capacidades estratégicas y creativas así como un alto grado de comprensión de las necesidades del cliente. Ser multidisciplinar aparte que especializado, orientado a los resultados con dominio en la creación de contenidos *on* y *off*, y de la comunicación y el *marketing* 3.0.

## 8.2 RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

**Hipótesis 1. El *account planner* está presente en la mayoría de agencias de comunicación españolas y multinacionales, y está considerado por éstas como una figura clave.**

Confirmada parcialmente.

Los integrantes de las agencias españolas consideran el *account planner* una figura clave, pero en la gestión diaria de los clientes su uso no es habitual. El nivel de penetración de las respuestas que afirman que en su agencia existe esta figura es de un 60% pero con la afirmación 'mayoría de agencias' se esperaba un dato mucho más elevado.

**Hipótesis 2. Las funciones del *account planner* se han mantenido en el tiempo desde su creación, pero su perfil profesional incrementa sus facetas debido a los cambios sociales, culturales y tecnológicos que ha sufrido el sector.**

Confirmada

Las principales funciones del *account planner* se han mantenido en los últimos años (estrategia publicitaria, posicionamiento de marca y descubrimiento de *insights*), pero estas se han redefinido en si mismas debido sobretodo a la afectación de la evolución tecnológica en los cambios sociales y culturales.

**Hipótesis 3. El *account planner* interactúa con todos los departamentos de la agencia de comunicación, dando soporte a medios y creatividad, y gestionando al departamento de cuentas.**

Confirmada parcialmente.

La interacción se da con todos los departamentos, sobretodo con el departamento creativo dónde quedan bien definidos los puntos de contacto (redacción del *briefing* creativo; recolección, análisis, interpretación y priorización de la información para el equipo creativo). La relación que se establece con el departamento de cuentas es de soporte mutuo, y la relación con el departamento de medios en la actualidad queda difusa. La apuesta de los expertos entrevistados visualiza un futuro basado en una total cooperación entre el *account planner* y el departamento de medios.

**Hipótesis 4. El *account planner* se percibe como una figura clave en las agencias de comunicación del futuro.** 270

Confirmada.

El perfil de la agencia del futuro se divide entre los servicios de comunicación integral y la especialización. En ambos casos, los resultados han identificado la necesidad de multidisciplinariedad con una perspectiva global, pensamiento estratégico y alto grado de comprensión del consumidor que se concreta en la figura del *account planner*.

### 8.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Para abordar correctamente las limitaciones de nuestra tesis nos centramos fundamentalmente en las limitaciones derivadas de las propias metodologías.

En lo referente al estudio cuantitativo, debemos destacar el hecho de trabajar con una muestra y no disponer de la totalidad (de agencias de publicidad, de comunicación, centrales de medios, agencias creativas y planificadores estratégicos independientes o adscritos a empresas de consultoría estratégica) dando lugar a un error muestral o de estimación.

Adicionalmente, en lo que hace referencia a la aleatoriedad, ha existido un potencial sesgo de selección, ya que el estudio se fundamenta en aquellos profesionales que de forma voluntaria han accedido a responder el cuestionario y la tasa de respuesta ha sido la esperable.

La misma situación se reproduce con las entrevistas en profundidad realizadas entre profesionales de agencias y empresas especializadas o figuras que realizan la función del *account planner*.

### 8.4 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Las investigaciones futuras deberían de trabajar en profundizar con ahínco en diferentes aspectos que han aparecido en los resultados y que no se han podido cerrar, bien sea porque en el momento en el que se diseñó el estudio no se tuvieron en cuenta, o bien porque han aparecido durante el desarrollo del mismo y han adquirido mayor importancia y sobrepasan el propósito del mismo. De los resultados obtenidos en la tesis, las investigaciones futuras pueden basarse en los siguientes aspectos:

Profundizar en la temática de la planificación estratégica y su relación con la dirección de cuentas y el resto de departamentos de la agencia (creación, medios, tráfico, investigación, finanzas, producción, dirección general), sin olvidar a los clientes y el consumidor final.

También, realizar futuras investigaciones que complementarían este estudio serían aquellas que abordarían en la misma línea al sector publicitario, la figura del *planner* y cuentas, pero analizando en profundidad los subsectores, para construir una imagen más amplia de la situación y desarrollo futuro de las rela-

271 ciones entre los “actores” analizados y las agencias en los próximos años. Ha quedado presentado, antes de realizar la investigación, la importancia de la comunicación estratégica en la agencia y del *account planner*, así como las percepciones y de qué modo le afectan los innumerables cambios producidos, comentados a lo largo de la presente tesis doctoral. Es por ello, que una imagen más global a partir de la suma de imágenes de los distintos subgrupos que lo forman (medios, eventos, 2.0, 3.0, promoción, sensorial, relacional, contenidos de marca, creatividad, gestión, finanzas, consumidores debidamente segmentados, expectativa de los anunciantes en términos de diferenciación y de retorno de las inversiones realizadas) ayudaría a tener una mejor visión de cómo se afronta la comunicación estratégica y la evolución futura de las agencias desde la valoración y la medición de sus resultados, tanto a nivel interno como externo.





NUEVE

# BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Ruiz, A. (2012). *La Magia del "planner": cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.

Andres del Campo, S. (2007). El nuevo papel de los públicos en el sistema publicitario. In M. Martín Requero, M; Alvarado Lopez (Ed.), *Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI* (pp. 61–76). Sevilla : Comunicacion Social Ediciones.

Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

Armitage, P, Berry, G. y Mathews, J. N. S. (2002). *Statistical Methods in Medical Research*. Oxford: Blackwell Science.

Asociación de directivos de comunicación. (2015). *Anuario de la Comunicación 2015*. Recuperado de <http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf>

Asociación de Marketing de España. (2016). *Anuario de Marketing 2016*. Recuperado de <http://www.asociacionmkt.es/sitio/wp-content/uploads/MKT-2016-web-10.05.16.pdf>

Austin, E. W. y Pinkleton, B. E. (2006). *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ayestarán Crespo, R., Rangel Pérez, C., & Sebastián Morillas, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad : conectando con el consumidor*. Pozuelo de Alarcón, Madrid : ESIC.

Baskin, M. (2008). *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly?) A Revised Millennium Definition (and a little update again for 2008 – Planning's 40. Media*.

Baskin, M., & Pickton, D. (2003). *Account planning – from genesis to revelation. Marketing Intelligence & Planning* (Vol. 21). <http://doi.org/10.1108/02634500310504250>

Batista-Foguet, J. M., Coenders, G., y Alonso, J. (2004). "Análisis Factorial Confirmatorio. Su Utilidad en la Validación de Cuestionarios Relacionados con la Salud". *Medicina Clínica*. 122 (supl.1), 21-27.

Beard, F. (1996). Integrated marketing communications: New role expectations and performance issues in the client-ad agency relationship? *Journal of Business Research*, 37(3), 207–215. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00071-9](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00071-9)

Bergen, M., Dutta, S., & Walker Jr, O. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and ... *Journal of Marketing*, 56(3), 1–24. Retrieved from [http://links.jstor.org/sici?sici=0022-2429\(199207\)56:3<1:ARIMAR>2.0.CO;2-B](http://links.jstor.org/sici?sici=0022-2429(199207)56:3<1:ARIMAR>2.0.CO;2-B)\nfile:///Users/soumyaray/Dropbox/Work/Research/Papers2/Articles/Unknown/Bergen 1992 Agency Relationships in Marketing A Review of the Implications and Applications of Agency and ?.

Bernstein, S. (2001). Get real! New ways advertisers are integrating communications into consumer's live. *Journal of Integrated Communications*, 38–45.

Botey, J.; Curto, V.; Morales, D. (2006). Cap a un nou paradigma del sector publicitari. Revista Trípod. Nº 18, 109-122.

Brierley, S. (2002). *The advertising handbook*. London: Routledge. Retrieved from [http://ruc.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwnV1NS8NAEB2svQiCikq1CvkDqdmP-7mZPYtUixZsi3srs10Wsviv3\\_OLMk9lDw4DFsAruTybzZl515AFWQQeZkvRMuieAkZhSSH-EMpTAozbxJnd27xam6e3OOGbOtebR8RSSiOH4EZ8ivFiYKy9vrzq2bFKP6z2slnDGBIWXX-L3t3OFr\\_8Cqc-mjv3lSJ0Sbgrm03](http://ruc.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwnV1NS8NAEB2svQiCikq1CvkDqdmP-7mZPYtUixZsi3srs10Wsviv3_OLMk9lDw4DFsAruTybzZl515AFWQQeZkvRMuieAkZhSSH-EMpTAozbxJnd27xam6e3OOGbOtebR8RSSiOH4EZ8ivFiYKy9vrzq2bFKP6z2slnDGBIWXX-L3t3OFr_8Cqc-mjv3lSJ0Sbgrm03)

Bronenberg, M. (2012 ) Determinación de objetivos de comunicación. In *Selecciones de Relaciones Públicas*. ADUGREP. Consejo Profesional de Relaciones Publicas de la Rep. Argentina

Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence Planning*, 27(4), 524–538. <http://doi.org/10.1108/02634500910964083>

Carrillo, M. V. (2005). El consumidor. Claves del comportamiento y nuevo entorno interactivo. En: Mas, V. Y Salvador, J. Coords). (2005). *Reestructuración del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel.

Castellblanque, M. (2006). *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines ¿qué quiero ser? ¿para qué tengo talento?* Barcelona : Editorial UOC.

Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure*. New York: Beard Books.

Cohen, L., & Manion, L. (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.

Collin, W. (2003). The interface between account planning and media planning – a practitioner perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 440–445.

Costa, J. (1999). *La Comunicación en acción : informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona [etc.]: Paidós.

Costa, J. (2016) Manifiesto. Joan Costa Institute. Disponible en <http://www.joancostainstitute.com/manifiesto.html>

- 275 Cristina Sánchez-Blanco. (2014). Relevancia del papel del planificador estratégico en la investigación publicitaria // Relevance of the strategic planner's role in advertising research. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 131–146. Retrieved from <http://plataformarevistascomunicacion.org/2014/12/relevancia-del-papel-del-planificador-estrategico-en-la-investigacion-publicitaria/>
- Crosier, K., & Pickton, D. (2003). Marketing intelligence and account planning: *insights* from the experts. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 410–415. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/213158467?accountid=143977> \n[http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxcl41?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=unknown&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=Marketing+intelligence+and+account+planning:+insights+from+the+experts&title=Marketing+Intelligence+&+Planning&issn=02634503&date=2003-11-10&volume=21&issue=7&spage=410&au=Crosier,+Keith;Pickton,+David&isbn=&jtitle=Marketing+Intelligence+&+Planning&btile=LA-English](http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxcl41?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=unknown&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=Marketing+intelligence+and+account+planning:+insights+from+the+experts&title=Marketing+Intelligence+&+Planning&issn=02634503&date=2003-11-10&volume=21&issue=7&spage=410&au=Crosier,+Keith;Pickton,+David&isbn=&jtitle=Marketing+Intelligence+&+Planning&btile=LA-English)
- Cuesta, C. (2014). El modelo tradicional de agencia ha muerto. *Revista Anuncios. Semanario de publicidad y marketing*. ISSN 0214-4905. N° 1486, p.12-13.
- Currás-Pérez, Enrique y Bigne-Alcañiz, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, 10–23.
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- D'Souza, S. (1987). *What is account planning (and what account planner do exactly?)*.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Eisenhart, T. (1988). Agency beat: account planning boosts creative. *Business Marketing*, 73(6), 32. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/209368718?accountid=10297>
- El Publicista. (2015). *Anuario de Agencias 2015*. Recuperado de [http://www.elpublicista.es/media/player.php?video=El%20Publicista\\_Agencias\\_2015.pdf](http://www.elpublicista.es/media/player.php?video=El%20Publicista_Agencias_2015.pdf)
- El Sol, Marzo 2013. Consultado el 22/03/2016 <https://www.youtube.com/watch?v=t1TiLdcC8k8>
- Erickson, B. F. (1990). *Introducción general a la publicidad*. Madrid: Playor.
- Escobar Naranjo, S. (2000). La Equidad de Marca“ Brand Equity” Una Estrategia para Crear y Agregar Valor. *Estudios Gerenciales ICESI*, 16(75), 35–41.
- Espantaleón, R. (2014). El planner debe ser visto como un consultor. *Revista Anuncios. Semanario de publicidad y marketing*. ISSN 0214-4905, N° 1489, p. 14-15. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4757611>
- Etzebarria, J. (2005). Las empresas publicitarias. In J. Victoria Mas (Ed.), *Reestructuración del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel.
- Fernández Cavía, J. y Sánchez-Blanco, C. (2012). Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica. *ZER - Revista de Estudios de Comunicación*, vol. 17(32), 51-71.

Ferreras-Rodríguez, E. M. (2014). Los nuevos prosumidores: audiencias de la televisión social. Análisis de Operación Palace en Twitter The new prosumers: social television audience. Operacion Palace analysis on Twitter. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 5, 175–192. <http://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.11.1>.

Finkowsky, E. (2001). *Organización de empresas*. Mexico: McGraw Hill.

García, C. (2007). *El Libro de Bob / The book of Bob / written by César García*. Madrid: Bob.

García Caro, M. P., Cruz Quintana, F., Schmidt Río, J., Muñoz Vinuesa, A., Montoya Juárez, R., Prados Peña, D., et al. (2010). Influencia en las emociones en el juicio clínico de los profesionales de la salud a propósito del diagnóstico de enfermedad terminal. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 10(1), 57-73.

García Guardia, I. (2009). El planner, la clave de la publicidad eficaz: su papel como estrategia y orientador de creatividad. *Economía Industrial*, 373, 197–210.

García Uceda, M. (2011). *Las Claves de la publicidad*. Madrid: ESIC.

Gimbert, X. (2003). *El Enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Bilbao: Deusto.

Giquel Arribas, O. (2003). *El Strategic planner: publicidad eficaz de vanguardia: la planificación estratégica publicitaria en España*. Madrid: Asociación General de Empresas de Publicidad.

Godin, S. (2005). *Llegue a su cliente: marketing para el éxito*. Barcelona: Masterclass.

Gomes do Amaral, R. (2004). O Papel do Planejamento de Comunicação e o Contexto Brasileiro, artículo presentado en el Congreso Internacional de *La planificación estratégica en las agencias de publicidad: nacimiento, evolución histórica y estado actual Comunicação e Marketing* (São Paulo, Brasil).

González, E. M., Orozco, M. M., & De La Paz Barrios, A. (2011). El valor de la Marca desde la Perspectiva del Consumidor. *Contaduría Y Administración*, (235), 217–239.

Grant, I. C., Gilmore, C., & Crosier, K. (2003). Account planning: whose role is it anyway? *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 462–472. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/02634500310504313> \n <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02634500310504313>

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

Guerrero Serón, C. (1997). Actitudes de los profesionales de la publicidad. Trabajo de Campo. In P. Nuñez (Ed.), *Los nuevos escenarios de la publicidad entre lo local y lo global* (Colección ). Madrid: Edipo.

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

Heath, M. (2015, enero, 22). APG Inspire Sessions. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0b6I7u37jLY>

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

Jancic, Z. y Zabkar, V. (1998). Establishing Marketing Relationships in the Advertising Agency Business: A Transitional Economy Case. *Journal of Advertising Research*, vol.(27).

- 277 Jordana, M. (2008). *La planificación estratégica en las agencias de publicidad: nacimiento, evolución histórica y estado actual*. Barcelona: Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya.
- Kantar TNS (2014). *Connected Life*. Recuperado de <http://www.tnsglobal.es/servicios/Digital/Connected-Life>
- Kaufmann, A. (1973). *La inventiva*. Bilbao: Deusto.
- Kelley, L. y Jugenheimer, D. (2006). *Advertising Account Planning A practical guide*. New York: Sharpe.
- King, S. (1989). *The anatomy of account planner*. Admap
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. V. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Madrid [etc.]: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., Bloom, P. N., & Hayes, T. (2004). *El Marketing de servicios profesionales*. Barcelona [etc.]: Paidós.
- Lannon, J. y Baskin, M. (2007). *A Master Class in Brand Planing. The Timeles Work of Stepehn King*. John Wiley & Sons: West Sussex, England.
- Lawrence, B., Fournier, S., & Brunel, F. (2013). When Companies Don't Make the Ad: A Multimethod Inquiry Into the Differential Effectiveness of Consumer-Generated Advertising. *Journal of Advertising*, 42(4), 292–307. <http://doi.org/10.1080/00913367.2013.795120>
- Lee, Y.-J., Haley, E., & Mark, A. Y. (2012). The Effects of Corporate Social Responsibility Orientation on the Consumer's Perception of Advertisers' Intention. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 33(2), 192–209. <http://doi.org/10.1080/10641734.2012.700792>
- López Lita, R. (2001). *Las Agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Castelló: Universitat Jaume I.
- Lukac, E. G., & Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 49–57. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02756661211242708>
- Lyons, J. (1987). *Guts: advertising from the inside out*. New York: Amacom.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (2004). *Beggining Qualitative Research: A Philoshopic and Practical Guide*. London: Falmer Press.
- McDonagh, P., & Prothero, A. (2014). Sustainability marketing research: past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1186–1219. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2014.943263>
- Menguzato, R. (1995). *La direccin estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. SPI.
- Merton, R. K., & Kendall, P. L. (1946). The Focused Interview. *The American Journal of Sociology*, 51(6), 541-557.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghoshal, S., & Vázquez, A. (1999). *El Proceso estratégico*. Madrid [etc.]: Prentice Hall.

- Molina, C. M. (2008). La publicidad en Internet: situación actual y tendencias en la comunicación con el consumidor. (Spanish). *Interactive Advertising: Current Situation and Tendency on the Communication with the Consumer. (English)*, 13(24), 183–201. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=33941921&lang=es&site=ehost-live>
- Moline, M. (1996). *Malicia para vender una marca*. Bilbao : Deusto.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. Mexico: Prentice Hall.
- Morrison, M. a., & Haley, E. (2003). Account Planners' Views on How Their Work Is and Should Be Evaluated. *Journal of Advertising*, 32, 7–16. <http://doi.org/10.1080/00913367.2003.10639132>
- Morrison, M., & Haley, E. (2006). The role of account planning in U.S. agencies. *Journal of Advertising Research*, 46(1), 124–131.
- Muela Molina, C. (2008). La publicidad en internet: situación actual y tendencias en la comunicación con el consumidor. *Revista Zer*. Vol 13 (24), 183-201
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (1998). *Marketing estratégico: teoría y casos*. Madrid: Pirámide.
- Navarro, G. (2012). El connections planner en la agencia creativa independiente, hoy. In C. Sánchez Blanco (Ed.), *Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners* (pp. 273–288). Madrid: Editorial Universitas.
- O'Malley, D. (1999). Account Planning: An American Perspective. In J. Jones (Ed.), *The Advertising business : operations, creativity, media planning, integrated communications*. Thousand Oaks [etc.]: Sage Publications.
- Ollé, R. (2005). El planner: la voz del consumidor en la agencia. In J. Fernandez Gomez (Ed.), *Aproximaciones a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*. Sevilla: Comunicacion Social Ediciones.
- Osler, R. (2003). Infusing business and brand strategies into account planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 435–439.
- Palazón, M., Sicilia, M., & Delgado, E. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de “amor a la marca.” *Universia Business Review*, 41, 18–39.
- Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., & Schultz, D. E. (2003). Interactive integrated marketing communication: Combining the power of IMC, the new media and database marketing. *International Journal of Advertising*, 22(1), 93–115. Retrieved from [http://agora-imc.com/images/IJOA-\\_2003.pdf](http://agora-imc.com/images/IJOA-_2003.pdf)
- Percy, R. Y Elliot, R. (2002). *Strategic Advertising Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Pérez González, R. A. (1989). *Estrategia publicitaria y de las relaciones públicas: tercer curso*. Madrid : Universidad Complutense, Facultad de Ciencias de la Información, Sección de Publicidad y Relaciones Públicas.
- Pérez González, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.

- 279 Pérez, P. y Solanas, I. (2006). Incidencia de los estilos de vida en la publicidad y el marketing. *Revista Trípodos*. Nº 18. 123-138.
- Pérez Ruiz, M. (1997). El nuevo papel de las agencias de publicidad en los contextos multinacionales. In *Los nuevos escenarios de la publicidad entre lo local y lo global*. Madrid: Edipo.
- Pérez Ruiz, A. (2001). Crisis en la estructura de la publicidad española. *Área abierta*, 1, noviembre. Universidad Complutense de Madrid <http://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARA-B0101110007A/4313>
- Phelps, J. E., Harris, T. E., & Johnson, E. (1996). Exploring decision-making approaches and responsibility for developing marketing communications strategy. *Journal of Business Research*, 37(3), 217–223. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00072-0](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00072-0)
- Pineda Serna, L. (2009). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto*. Colombia: Universidad del Rosario.
- 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>.
- Quesada, F. M. (2010). Mapas conceptuales a partir de entrevistas cualitativas. Integración de métodos mediante el uso conjunto de ATLAS/ti y SPSS. *Papers*, 95(2), 507-529.
- Reeves, R. (1997). *La realidad en la publicidad*. Barcelona: Agencia Delvico- Bates.
- Riu Vila, D. (2004). El nuevo Brand Management. Lecciones de la indiferenciación de marcas. “*MK Marketing+Ventas*”, Nº 195, Pág. 36-41. Disponible en <http://docplayer.es/5476568-Lecciones-de-la-indiferenciacion-de-las-marcas-dossier.html>
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Urano.
- Romero, G. (2011). La relación del planner con los creativos. En Sánchez Blanco, Cristina (Coord.). *Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners*. Madrid: Universitas.
- Romero, Gem. Planificador estratégico Bassat & Ogilvy. Ponencia: “El futuro de la publicidad” disponible en <http://www.apgspain.es/ponencias/thefuture-of-advertising/>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sánchez Blanco, C. (2010a). Aportación de los planificadores estratégicos españoles en la eficacia publicitaria. *Revista Latina de Comunicación Social*, 278–290.
- Sánchez Blanco, C. (2010b). La voz del consumidor en comunicación comercial: 40 años de evolución de la planificación estratégica. *Doxa Comunicación*, 87–105.
- Sánchez Blanco, C. (2009). Genesis de la planificación de cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad. *Comunicación Y Sociedad*, Vol. 22 (2), 187–219.
- Sánchez Blanco, C. (2011). *Planificación estratégica: la relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners*. Madrid: Universitas.

Sánchez-Blanco, C. (2014). Relevancia del papel del planificador estratégico en la investigación publicitaria. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5 (1), 131–146. <http://doi.org/10.14198/ME-DCOM2014.5.2.09.1>.

Sara Sternberg Former planner at JWT. <http://www.apg.org.uk> Disponible en <http://www.apg.org.uk/#!apg-whatisplanning/ciu8> Consultado el 24/03/2016

Saravudh Anantachart PhD. (2005). Integrated Marketing Communications and Market Planning: Their Implications to Brand Equity Building. *Journal of Promotion Management*, 11(1), 101–125. Retrieved from [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J057v11n01\\_04#.VNJay1W6VoA](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J057v11n01_04#.VNJay1W6VoA)

Schofield, R. (1990). The role of account planning in the direct-marketing agency. *Journal of Advertising Research*, 5(1), 131–146.

Sebastián Morillas, A. (2012). Comunicación estratégica vs. clases de estrategias. In *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC.

Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.

Solanas García, I., & Sabaté López, J. (2008). *Dirección de cuentas: gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: Editorial UOC.

Soler, P. (2011). *La Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. El Account Planner*. Barcelona: Gestión 2000.

Soler Pujals, P. (1993). *La Estrategia de comunicación publicitaria: "el account planner"*. Barcelona: Feed-Back.

Soler Pujals, P. (2008). *El Director de cuentas: gestión de cuentas en marketing y publicidad*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Soler Pujals, P. (2011). La planificación estratégica y el "account planner". Portal de Comunicación UAB. Disponible en [http://portalcomunicacion.com/lecciones\\_det.asp?lng=esp&id=43](http://portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?lng=esp&id=43)

Stacks, D. W. (2002). *Primer of Public Relations Research*. New York: The Guilford Press.

Staveley, N. (1999). Account Planning: A British Perspective. In *The Advertising business: operations, creativity, media planning, integrated communications*. Thousand Oaks [etc.]: Sage Publications.

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

Steiner, G. (1996). *Planeacion estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. Mexico: Editorial Continental.

Stewart, J. (1986). The Role and Evolution of the Agency Planner. *Journal of Advertising Research*, Oct/Nov, 22-26.

Strauss, A. L., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquía.

Torrents, J. (2012). El planner y la dimension social de la marca. In C. Sánchez Blanco (Ed.), *Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicacion comercial analizada por los planners*. Madrid: Editorial Universitas.



- Torres-Romay, E y García Mirón, S. (2014). La evolución de la estrategia publicitaria. Del brand management a la marca adaptada y el nuevo papel del consumidor. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5 (1). Disponible en <http://mediterranea-comunicacion.org/>.
- Van Raai, W. (1998). Interactive communication: consumer power and initiative. *Journal of Marketing Communication*, 4, 1–8.
- Verón, E. (2001). *El Cuerpo de las imágenes*. Buenos Aires : Grupo Editorial Norma.
- Weichselbaum, H. (2008). *Readings in Account Planning*. Copy Workshop.
- West, D., & Ford, J. (2001). Advertising Agency Philosophies and Employee Risk Taking. *Journal of Advertising*, 30(1), 77–91.
- White, R. (2004). Knowledge into insight: market segmentation and beyond, in SAUNDERS, J. (Ed): *The communications challenge: a practical guide to media neutral planning*, London: The Account Planning Group, pp. 23-52.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de relaciones públicas*. Barcelona : Paidós.
- Zambardino, A., & Goodfellow, J. (2006). Account planning in the new marketing and communications environment (has the Stephen King challenge been met?). *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 425–434. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/02634500310504269>
- Zeithaml, A. (1990). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid. Díaz de Santos



## ANEXO UNO

# CURRÍCULUM DE LOS ENTREVISTADOS

## UNO.1 CARLOS BOSCH SANSA

Director de Medios Danone Iberia

Trayectoria profesional:

Experto en el desarrollo de estrategias de comunicación y medios para marcas. Experto en gestión de relaciones con el cliente, proveedores y *partners*. Miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Española de Anunciantes.

Especialista en publicidad y negociación de medios, management y planificación estratégica. Consultor en planificación de marketing. Con más de 15 años de experiencia en compañías internacionales. Encargado de la coordinación e implementación de la estrategia de medios para el cluster Iberia liderando la gestión de medios propios y pagados para todas las compañías del grupo Danone. En esta organización se ha desempeñado como Consumer Connections Director liderando el trabajo realizado en acciones de relaciones públicas, como así también en medios ganados y pagados –tanto OFF como ON- en relación a la estrategia de marca, siendo responsable por:

- Relaciones con los medios (negociación y relación con sus directores)
- Brand Media Strategy: planificación e implementación de la estrategia de medios
- Paid Digital Acceleration
- Medios ganados: (proyectos de relaciones públicas con los equipos de marca)
- One to One projects: Danone Nations Cup & Others
- Agency Relationship management

Como Marketing Manager en Reckitt Benckiser ha liderado la gestión de marcas en la categoría detergentes. 284

Es licenciado en Administración de Empresas y MBA por ESADE

## UNO.2    **DANILO CASCINO**

Director de Estrategia e Innovación Omnicom Media Group Barcelona

Trayectoria profesional

Lidera la estrategia, innovación e integración de una amplia gama de clientes (Nissan, Pepsi, Lays, Doritos, Bacardi, Martini, Heinz, Ray-Ban, Levi, McDonald, Hasbro, Dr. Oetker, Codorniu, DKV, Barilla, Lidl) inspirando la creatividad y el diseño de estrategias de contenido para conectar la marca con los consumidores. Participación clave en emplazamientos en medios.

Se ha desempeñado como Planificador Estratégico Senior en Grey Atlético Barcelona llevando a cabo para clientes como SEAT y Procter&Gamble:

- Desarrollo, implementación y monitoreo de la identidad de marca
- Diseño de la estrategia de comunicación global ON y OFF LINE
- Inspiración de nuevos enfoques creativos cristalizándolos a través de los canales pertinentes
- Gestión de la investigación de marca
- Implementación de las herramientas del proceso de planificación estratégica
- Estudio y análisis de las narrativas de la competencia y tendencias sociales para crear ideas y posicionamientos más relevantes
- Planteamiento de una plataforma de conversación entre la marca y los clients
- Incremento de la participación y el conocimiento del cliente en varios mercados.

Como Supervisor de Cuentas en Spark Advertising ha coordinado campañas 360° (TV, exterior, packaging, eventos) estableciendo una colaborativa y fructífera relación con los clientes. Coordinó a los proveedores externos, controló la calendarización y presupuesto, organizó y supervisó el proceso de producción de campaña, como así también participó en la definición de la estrategia creativa. Principales clientes: Ferrero, Enervit, Biorigin.

Como Account Manager en Trilogía dirigió proyectos de marketing y BTL, creó una plataforma CRM para incrementar la fidelidad de marca, como así también llevó a cabo un análisis de la comunicación del sector que permitió definir un nuevo posicionamiento e identidad de marca, trabajando con clientes como SKODA, Audi, BP Verona y Ruffino.

Es licenciado y doctor en Lenguas y Literatura (University of Catania, Italia). Master en Marketing Communication. Account Planner (Bari, Italia). Master en Marketing de Turismo (Universidad de Barcelona). Postgrado en Social Media Marketing (Universidad de Barcelona). Especializado en Design Thinking and Co-creation (IED) y Digital Marketing (ISDI).

## 285 UNO.3 SERGI PRIETO

Experto en Estrategia de Marcas en la agencia Labrand. Psicología de Marcas. Trayectoria profesional:

Su experiencia profesional a lo largo de 15 años se ha desarrollado siempre en agencias de publicidad multinacionales de Barcelona y consultoras estratégicas como experto en análisis del consumidor, identificación de insights y estrategia de marcas.

Ha sido Director de Estratégico y de Cuentas de Bassat Ogilvy (5 años). Director de Cuentas de Alta Definición (3 años), Director de Cuentas en Grupo Barro/Testa (3 años) y ejecutivo de cuentas en BDDP-Target (2 años).

Ha desarrollado estrategias de comunicación y dirección de proyectos para clientes de gran consumo como: Cruzcampo (Heineken Group), ColaCao, Paladín, Granja San Francisco, Nueces de California, Pedras Salgadas, United Distillers, Unilever, Nestle, Gallina Blanca, La Bella Easo, Kronenbourg. También ha trabajado para Bayer, Smithkline, Fundación Danone, Endesa, Turisme de Catalunya, Diamond Consulting, BCP (Banco Comercial Portugués), Random House Mondadori, Johnson, Caixa Catalunya, Spanair, Círculo de Lectores, Fira de Barcelona.

Es licenciado en Comunicación integral con especialidad en estrategia de marcas y en publicidad. PDG por el IESE. Se desempeña también como profesor de planificación estratégica de marca y comunicación, dirección de proyectos publicitarios.

## UNO.4 JOSE MIGUEL ALONSO

Socio fundador y consultor de Focus Estrategias de Comunicación SL.

Trayectoria profesional:

A lo largo de 37 años se ha desempeñado en marketing, publicidad y desarrollo de estrategias de marca siendo Socio Fundador y Consejero Delegado de la agencia Alta Definición, Socio Fundador y Presidente de la agencia Planners (actual Added Value), Director General de Saatchi&Saatchi. Actualmente también se desempeña como profesor en Planificación Estratégica de Comunicación en reconocidas universidades españolas: ESADE, UAB, UB y UPF.

Se considera pionero en España en trabajos de account planning, con aportaciones reconocidas tanto en la conexión con insights de consumidor, como en la creatividad de conceptos y la potenciación de equipos creativos.

Ha impulsado el desarrollo de métodos exclusivos de Posicionamiento por Afinidad para Productos y Servicios indiferenciados. Creador del método iFOCUS© de Evaluación de Marcas. Ha publicado ensayos sobre comunicación y marcas en diversas revistas profesionales.

Ha desarrollado Estrategias de Comunicación para anunciantes líderes de sectores Alimentación, Bebidas, Limpieza, Automoción, Electrodomésticos, Líneas Aéreas, Administración, Ámbitos Turísticos, Transporte Público, Medios de comunicación, Servicios Financieros, Seguros, Telefonía, Toiletries,

Cosmética y Perfumería, Moda, Pet foods, Fibras sintéticas, etc.

286

Sus trabajos han sido premiados en diversos certámenes nacionales e internacionales, siendo también en varias oportunidades Jurado del Festival Internacional de Publicidad El Sol y de los premios EFI a la eficacia en comunicación.

Es Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). PDG por IESE.

## **UNO.5 JORDI ALAVEDRA**

Client Service Consultant en Ogilvy & Mather Barcelona. Profesor asociado en publicidad y relaciones públicas en Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), IL3 Universidad de Barcelona, IES Abroad Barcelona, ESADE Business School. Se desempeña también como Consultor en Alavedra Batlle

Trayectoria profesional:

Desde el año 1985 ha desarrollado su carrera profesional en Ogilvy & Mather Barcelona como Account Executive, Account Director, Deputy MD, MD y Vicepresidente. Es licenciado en Business y MBA por ESADE Business School.

## **UNO.6 FRANCESC MONSERDA**

Director de Compras Omnicom Media Group Barcelona

Trayectoria profesional:

Durante 12 años ha desarrollado su carrera profesional como director comercial en TV3. Televisión de Catalunya.

Es licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona







## ANEXO DOS

# CURRÍCULUM DEL ENTREVISTADO PARA LA PRUEBA PILOTO

## DOS.1 DANIEL BATLLE

Presidente Svenson Group (compañía global líder en la investigación y desarrollo de soluciones capilares)

Trayectoria profesional:

Especialista en Turnaround Management (gestión del cambio y reestructuración), marketing y ventas, desarrollo organizacional (coaching y trabajo en equipo), fusiones y adquisiciones, capital risk, joint ventures y start ups. Su trabajo está enfocado en productos de gran consumo, B2B y retail, lanzamientos, reestructuración y mejora en estrategias de marketing y ventas, expansión de franquicias, training para empleados y servicio al cliente, publicidad efectiva.

Es fundador de 4DVANCE dedicado a la gestión del cambio y reestructuración.

A lo largo de su carrera se ha desempeñado como Managing Director en FRIOLISA Group, Managing Director en SOMFY (domótica), General Manager en Nabisco Iberia y Product Manager en Henkel Iberica.

Es licenciado en Business Administration por ESADE. Master en Competitive Strategy por IESE.



## ANEXO TRES

# CURRÍCULUM DE LOS EXPERTOS PARA EL PRE-TEST DEL CUESTIONARIO CUANTITATIVO

### **TRES.1 ORESTE ATTARDI**

Licenciado en Ciencias de la Información (Publicidad y RR.PP) por la UAB y máster en Diseño Gráfico y Dirección de Arte por IDEP.

Profesor asociado en la Universidad de Vic - UCC profesor invitado en MBA, másters, posgrados y seminarios en Universitat Internacional de Catalunya, Universitat Abad Oliba, IDEC-UPF, ESIC-ISM, Institut Català de Tecnologia (ICT), Foment del Treball, Barcelona Activa y CEF, entre otros. Miembro del grupo de investigación Konekto de la UVIC-UCC.

Es consultor en comunicación y Director Creativo Ejecutivo con más de 30 años de experiencia en agencias nacionales, internacionales y anunciantes: Grupo McCann Erickson, Grupo RNL, Conquest Neat (JWT), One to One marketing services, Ars Virtualis, La General HC, Ipanema Comunicación, Azulmarino Com, Equipo Singular, Global Com, MGA (estudio de diseño) y Estudio Fotoformo. Socio fundador de agencias: Thebackshop (creative center), Sintagma y Eslógico. Responsable de comunicación (in house agency) en SegurCaixa (la Caixa) y Rotring Schwan Stabilo.

Premios y reconocimientos: Best Ipmark - Best Promo 2003 Bronce para promoción "tapas" Nescafé Classic 100%. Best Ipmark 2002: Best Promo Oro a la mejor campaña promocional para Bombay Gin. Premios Iman 2002 (plata): Concurso Escolar Disney Channel. Premios Iman 2002 (finalista): Loyalty Program Círculo Shiseido Premios Cámara de Comercio Webs 2006: Outletsforyou.com (finalista). Feria Alimentación de Chicago '97: Best Pack Award para Rifacli. Bronce Estrategias '95: Campaña de Mk. directo para Merit School. Diploma Laus finalista '97: Campaña Navidad Fotoprix. Diploma finalista Drac '97: spot Campaña Zoo de Barcelona.

## TRES.2 DANIEL BATLLE

292

Nombre y apellido: Daniel Batlle

Presidente Svenson Group (compañía global líder en la investigación y desarrollo de soluciones capilares)

Trayectoria profesional:

Especialista en Turnaround Management (gestión del cambio y reestructuración), marketing y ventas, desarrollo organizacional (coaching y trabajo en equipo), fusiones y adquisiciones, capital risk, joint ventures y start ups. Su trabajo está enfocado en productos de gran consumo, B2B y retail, lanzamientos, reestructuración y mejora en estrategias de marketing y ventas, expansión de franquicias, training para empleados y servicio al cliente, publicidad efectiva.

Es fundador de 4DVANCE dedicado a la gestión del cambio y reestructuración.

A lo largo de su carrera se ha desempeñado como Managing Director en FRIOLISA Group, Managing Director en SOMFY (domótica), General Manager en Nabisco Iberia y Product Manager en Henkel Iberica.

Es licenciado en Business Administration por ESADE. Master en Competitive Strategy por IESE.





ANEXO CUATRO

# CUESTIONARIO

Parte 1 de 5

\* 1. Existe en su organización la figura del planificador estratégico o account planner?

- Sí
- No

2. En caso negativo, ¿quién realiza las funciones del account planner?

- El área de marketing
- La dirección de cuentas
- Los planificadores de medios
- La dirección creativa
- Se subcontrata a un externo
- Director General

\* 3. ¿A quién reporta el account planner?

- Director general
- Dirección de servicios al cliente
- Dirección de cuentas
- Comité de dirección
- A nadie
- Otros

\* 4. ¿Quién reporta al account planner?

- Directores de cuentas
- Director de servicios al cliente
- Ejecutivos de cuentas
- Dirección creativa
- Dirección de medios
- Nadie









## EL ACCOUNT PLANNER EN LA ACTUALIDAD

### Parte 3 de 5

\* 9. ¿Considera que han cambiado las funciones del account planner en los últimos 10 años?

- Sí
- No

10. En caso afirmativo, ¿cuáles han sido los catalizadores del cambio?

	0	1	2	3	4	5
Culturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Económicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 11. ¿Considera que ha cambiado el perfil del account planner en los últimos 10 años?

- Sí
- No

\* 12. Identifique las características que se han introducido, mantenido o eliminado:

	Introducido	Mantenido	Eliminado
Analítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pragmático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intuitivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperador y colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generador de expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visionario de tendencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





\* 15. De la siguiente lista de elementos que ofrece una agencia de publicidad, identifica aquellos que se deben aumentar, mantener, eliminar o introducir para asegurar la viabilidad de la agencia del futuro:

	Aumentar	Mantener	Eliminar	Introducir
Creación de contenidos on y off	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de comprensión de las necesidades del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad creativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuelta al concepto de servicios plenos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialización o boutique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de marketing y comunicación 3.0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevos sistemas de retribución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)

\* 16. De la siguiente lista de elementos que ofrece una agencia de publicidad, identifica con que intensidad es clave la figura del account planner para asegurar la viabilidad de la agencia del futuro.

	Ninguna					Absoluta
	0	1	2	3	4	5
Creación de contenidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Community manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Big Data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multidisciplinariedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realidad aumentada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creación de contenidos on y of	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grado de comprensión de las necesidades del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad creativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad en marketing y comunicación 3.0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visión global de la comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)



**EL ACCOUNT PLANNER EN LA ACTUALIDAD****Parte 5 de 5 - Variables de confusión**

\* 17. Indique su sexo

- Hombre
- Mujer
- Indefinido

\* 18. Indique su año de nacimiento:

\* 19. ¿Cuál es el número de empleados de su agencia?

- 1-10
- 10-20
- 20-50
- 50-100
- más de 100

\* 20. ¿En que departamento de la agencia trabaja?

- Departamento creativo
- Departamento de medios
- Planificación estratégica
- Departamento de cuentas
- Departamento de investigación
- Otros

\* 21. El perfil de su agencia es:

- Nacional
- Multinacional



## ANEXO CINCO

# ENTREVISTA PREVIA

En este anexo se transcribe la entrevista prueba piloto, que consistió en la aplicación del guión a Daniel Batlle. Se escogió al sujeto por sus características similares a las de los entrevistados posteriormente.

## CINCO.1 DANIEL BATLLE

Fecha de la entrevista: 22/06/2015

Duración: 1h 23' 00"

Entrevistadores: Guillem Marca y Santiago Jordán

- Guillem Marca (GM): La tesis se empezó a trabajar desarrollando lo que era el *account planner*. El primer planteamiento que surgió es decir si el *account planner* le ha tomado algún tipo de tarea al director de cuentas ... hemos visto que ha evolucionado, que le ha tomado un poco las tareas a todos, pero que han surgido tareas nuevas ... y a partir de aquí un planteamiento de cómo será la agencia del futuro, qué pasa con el *account planner*, si se redefine. Para encontrar todo esto y dar respuesta a una serie de preguntas que han surgido, hemos trabajado sobre planteos teóricos de la literatura científica y eso, más la experiencia de Santiago, tenemos una serie de preguntas que harán la construcción de la tesis, y hemos elegido a una serie de personas para una serie de entrevistas en profundidad a partir de las cuales se establecerá un marco teórico nuevo que después se contrastará y saldrá el cuantitativo. Este es el punto de partida.

- Santiago Jordán (SJ): Para comenzar de una manera general, tú has trabajado toda la vida en agencia, has trabajado en Henkel, Nabisco, y no sé si actualmente tienes agencia ...

- SJ: Estabas en una época en que la agencia, el director de cuentas, era fundamental en relación al Departamento de Marketing... una época que debemos situar entre los 80 y una parte de los 90 en que era una figura capital para la relación, que no solamente era una persona que gestionaba un presupuesto, o gestionaba un *timing*, sino que hacía unas contribuciones estratégicas para la marca, ¿no? Tenemos el sentimiento de que ha habido una cierta pérdida de rol y que de alguna manera, ¿cuál es tu visión de la agencia actual? Y, ¿por qué se habla de que la agencia ha cambiado, que debe evolucionar, pero nadie sabe exactamente hacia dónde, que evolución hay y que hay que hacer? ¿No?

En primer lugar, gracias por elegirme... es un tema que me agrada mucho porque es un tema que personalmente para mí me ha ayudado a tener éxito, el tema del *account planner*. Evidentemente, si veo las distintas agencias para las que he trabajado en estos 30 años pues he conocido algunas que tenían la figura del director de cuentas y ha habido algunas que tenían *account planner*, pocas, menos, y hoy en día muchas agencias... porque claro, eso tenía un sentido en los años 90... pero hoy en día no entiendo porque muchas agencias no tienen la figura del *account planner*. No lo entiendo. Lo digo sinceramente. Para mí ha sido un factor absolutamente muy importante para que la agencia hiciera un buen trabajo con el cliente, para tener éxito con medios y llegar a término y puedo entender que a veces la figura puede... el director de cuentas tiene una "partición" que es de *account planner* o su servicio y, por tanto, se llama director de cuentas pero es *account planner* o se llama director general en la agencia pero es, y ese sería otro tema. Digamos que en los organigramas no está diferenciado por talla de la agencia, no hay lugar... Es decir, tenemos un tío que es un y está absolutamente dedicado al *account planner*, pero no entiendo una agencia que no tenga una parte dedicada del servicio a *account planner*. Que en algunas agencias eso puede ser un departamento, perfecto. Que puede ser una persona, perfecto. Que es sólo un tío dedicado al servicio... bueno, perfecto... Difícil de gestionar..

Creo que a veces comparo con alguna gente del mundo del *account planner* y encuentro que me miran como "¿Eso qué es? ¿Tú quieres decir el planner de medios...?" "No no no... estoy hablando del *account planner*".

- SJ: ¿Una agencia potente? ¿En una agencia en concreto?

Las potencias no, pero ojo, profesionales jóvenes que están en la agencia... muchas veces se quedan como "¿*account planner*? ¿Pero... esto? Tenemos el director de la agencia, tenemos...", pero, ¿hay alguien que se ocupe realmente del consumidor, de entender el cliente, de entender que está pasando en la calle, aparte de lo que nos diga el cliente? Y dicen: "Ah bueno, esto el director de cuentas..." Creo que hoy en día no está claro el tema. No está claro. Mira, en Alemania, me ha pasado hace 2 semanas... hemos hecho un cambio en esta empresa y tal... muy de tipo consumidor porque las propuestas de España en lo que son el consumidor en Alemania no son las mismas... hablo con las agencias y una de ellas me dice: "Bueno, ¿y el *account planner*... mande?"

- SJ: En Alemania.

En Munich, en dos de las mejores agencias. Curiosamente sí que con el Instituto de Investigación de Mercados que se llama "Happy thinking people"... El *account planner* sale carísimamente... Nos tocamos pero trabajamos juntos, somos *partners*.

309 - SJ: De alguna manera, tú dices: “Tengo un director de cuentas que se ocupa del cliente” entendiendo que el cliente es: “Te cumplo un *timing*, te hago un presupuesto, te doy un buen servicio, te doy un producto creativo”. Pero el consumidor no lo toca. Eso lo hace marketing del anunciante, el Brand Manager, el PM.

Hoy en día está esta tendencia... desgraciadamente... hay agencias que no toman el rol del *account planner* de poner en tela de juicio lo que hablamos del consumidor. Están en esa etapa de “toma el briefing” y si lo gana...

- SJ: O sea, la agencia no te da back del briefing.

Poco.

- SJ: Poco... la agencia... más o menos... al rol de la agencia es la contrapropuesta estratégica.

Ahora ha cambiado mucho el tema. Antes hacías una investigación, un focus group, una cuantitativa, tenías el Nielsen, tenías temas cualitativos y tenías una idea del consumidor y tal. Hoy en día la cosa es más compleja, quiero decir, cuando hablamos de consumidor debemos hablar también de medios... “¿Esto entra o no entra...?” Entra, entra, porque forma parte de la vida del consumidor. Entonces, ¿qué pasa con el consumidor realmente aparte de lo que usted empresa, productora, Henkel, me diga de cómo es mi consumidor...? Esto es su visión... pero yo tengo una visión independiente del consumidor, de qué está pasando, si están entrando más o menos los social media, si el marketing de contenido que pasa, si lo relacionan, tengo muchas más cosas... es más complejo que antes... es más esencial... la segmentación ahora es vital, cual es el verdadero target y tal... Ahora es vital. Ahora es mucho más caro llegar a la gente y mucho menos rendible la inversión. Ahora la diferencia entre una buena campaña publicitaria y una mala es mucho más que antes porque antes decías: “Mira a ver si el mensaje más o menos, pero me pongo en el 1, 2, 3 y ahí les pego a todos. No se me escapan”. Ahora medios mucho más segmentados, mensajes... el tema del valor del mensaje, ¿no? Que me viene de la publicidad tradicional... todo en tela de juicio... yo por mi... Hay mucho futuro, un futuro extraordinario... no sé por qué parece que las agencias han salido de la recesión y tal pero para conciliar un poco el valor que tenían... sabes aquellos inspiradores que tenían en el Departamento Creativo que daban nuevas ideas, cuesta de encontrar.

- SJ: De alguna manera es un poco preocupante lo que estás diciendo porque al final lo que dices es, o lo que estas constatando, es que cada vez hemos perdido más producto. Cuando tú estabas en Nabisco y cuando yo estaba en McCann o Tapsa y tú eras anunciante y yo la agencia, o sea... dábamos un servicio, mejor o peor, ¿eh? Pero dábamos un servicio de atención al cliente, dábamos un servicio estratégico, o como mínimo discutíamos el briefing – contrabriefing, dábamos un servicio de medios, dábamos una compra de producto, etc... Ahora parece que la producción – gráfica, etc. – la hemos perdido, la compra de un gadget o de un elemento promocional, lo hemos perdido; la estrategia de planificación de medios, la perdimos. No te estamos dando respuesta estratégica, con lo cual tampoco damos solución estratégica a tu problema. ¿Qué nos queda? ¿El producto creativo?

Estoy de acuerdo contigo... la figura del *account planner*, como sabemos bien, emerge por el hecho de que hay un momento en que los grandes fabricantes dicen: “Yo voy a poner mi Departamento de Investigación de Mercado...” Antes era la agencia la que hacía investigación de mercados... vienen las agencias de investigación de mercado que buscan tocar directamente al cliente... estamos de acuerdo... Henkel, Nestlé, y en ese momento es cuando realmente algunas agencias dicen: “La parte física

del estudio, la pueden encontrar por otro lado. Deben encontrar algo diferente”, que es un estratega que entienda la investigación del consumidor de una perspectiva muy independiente, pero – como yo diría – muy de creación de valor y que no esté sesgada por la visión que hoy en día tiene el cliente o el fabricante o, incluso, la que puede tener el Instituto de Investigación. En el Instituto de Investigación normalmente son objetivos, pero no se mojan. No dan el paso de la big idea, “yo como soy un tío que trabajo para Desigual, que trabajo para Danone, que trabajo para Audi, al consumidor lo veo con muchos prismas y a este target concreto es que me los tengo mamados, me los conozco como son, como sienten, como si manejan o no móvil, donde van”. Yo sí los conozco y me siento como un observador de esta gente. Pongo el consumidor por delante, no pongo la marca. Pongo el consumidor y desde ahí creo el concepto. Hoy en día esto no se ve más. Y la pregunta es: ¿por qué no se hace? Ya no se hace porque los departamentos de marketing, las direcciones generales de las empresas fabricantes que no lo piden ... esto es estrategia, esto me pertenece a mi ... no es tu rol ... y el *account planner* tiene que tener un par de narices, ser valiente y decir: “Oye yo, por ahí por donde dice que va al consumidor, no lo veo ... es que el consumidor vuestro va por otro camino, está yendo para otro lado y tal”, y pueda con el fabricante honestamente decir: “Estamos perdiendo el foco”.

- GM: ¿Cuáles eran las tareas del *account planner* cuando surge? ¿Le han cambiado estas tareas desde los 90 hasta ahora?

En su momento, claro que el director de cuentas había cosas que hacía bien, pero poco y depende mucho de la persona, pero lo importante es el proceso, la relación con el cliente, los feelings internos, la continuidad dentro de la agencia ... Partición del servicio, pero un tío profesional, que va allá con las manos en los bolsillos, pero el director de cuentas tiene que hacer el salto y estar más con el director de marketing ...

- SJ: Para ti el director de cuentas, su interlocutor natural no es el director de marketing es un PM, un Brand Manager ...

Es un Brand Manager, un Product Manager, porque estos dos son los que tienen que hacer que las cosas funcionen ... entonces ... operativa ... para mí, lo que crea el *account planner* es un nuevo trabajo. Por eso para mí una agencia que tenga un *account planner* tiene un valor muy importante y hoy en día es importantísimo porque un *account planner* aporta a tu plan de marketing y darle una vuelta que lo enriquezca muchísimo porque piensa que igual no han pensado si es el target o no el adecuado, por ejemplo; es que no han pensado si se estiman o no estos clientes, si se estiman porque ... y si no lo son porque se desestiman ... Por ejemplo, desde una perspectiva lógica ... en el momento en que se crea sí que incorpora un valor nuevo, por eso es un gran éxito, y un valor nuevo que los clientes identifican porque está dando valor a la marca. Y no son creativos porque ellos lo que llegan a decir es qué necesita el cliente, qué es lo que me demanda, cual es el beneficio que le vamos a dar ... el creativo es el cómo, el cómo se lo dices, de qué manera se lo dices, como traspasas la frontera mental porque eso depende también del target, crear una serie de ideas, la forma de decirlo y el planificador es donde se lo vamos a decir en su trayecto, ¿no? Es un proceso cooperativo. Ahora, sinceramente, que eso lo puede hacer algún día el director de cuentas, sí ... puedes hacerlo, pero no es lo normal porque tiene mucha presión de tiempo.

- GM: ¿Han variado estas tareas desde los 90 hasta ahora?

¿Las del director de cuentas o del *account planner*?

311 - GM: Las del *account planner*, ¿han variado desde los 90 hasta ahora? ¿Y de qué manera le ha influido el 2.0, el patrocinio, las celebrities ... todo esto? ¿Cómo le han influido?

- SJ: Storytellings, todo esto de diálogo por así decirlo ... El 2.0, el 3.0.

Yo creo que le ha influido en el sentido que ahora está más centrado en eso ... En el sentido de que tiene muchas más cosas en la mesa que controlar ... antes eran algunos estudios, algunos estudios de audiencia, la propia observación porque un *account planner* es un tío que tiene que estar ahí ... si están hablando de un target en especial, tiene que estar ahí. Ahora eso ... de pronto tienes la ventaja del 2.0 y todo para estar más en contacto con la gente, pero eso se ha multiplicado ... Es más complejo. La parte de medios se ha complicado, con lo cual es ahora más compleja. La parte de investigación, también se ha multiplicado ... Por lo tanto necesita más profundidad, se ha hecho un cambio bestial. ¿Hay *account planners* que dominen eso? Y te miran y dicen: "Bueno, hay una empresa tercera que hay un tío ahí que es un poco loco, que es todo, sabe de esto, tal y cual ..." Pero pasa mucho que en la mayoría de agencias te digan que dentro de no lo tenemos.

- SJ: Has tocado un tema vital ... antes tu decías ... tenía una agencia de publicidad y me da un servicio de producto creativo para todos los medios, por decirlo de alguna manera; pero también me hace el packaging, me hace promoción de ventas, me hace un evento con una convención de ventas y tenías una agencia que te daba un producto 360° o intentaba como mínimo ... Lo digo porque esto en un momento se produce una inflexión, ¿no? Los medios se nos van y se crean las centrales de medios, el packaging lo hacen empresas especializadas, el 2.0 lo continúan empresas especializadas, el evento lo hace otro tío ... Y entonces ... ¿Cómo aglutino eso?

Toda esta rueda ... El medio ya lo hace el *account planner*.

- SJ: El *account planner* ... de la agencia.

Sí, sí, sí.

- SJ: ¿O es el director de marketing el que hace eso? ¿O el Brand Manager?

No, no, no, no ... Creo que lo que han perdido es que cuando empiezan a venir las ofertas de diferentes medios, producción, etc ... hemos perdido la integración. Hemos perdido mucho la integración y antes como que no era así, la agencia lo integraba todo ... puede haber células de producción y tal ... pero la integración es vital. Yo definiendo lo agencia como *partner* estratégico de la empresa, de la marca. Es vital. *Partner*. Tú sabes que siempre ... cuando funcionan las cosas sabes que es gente de la empresa considera que la agencia es su *partner* y que tiene una función importantísima en el medio de este proceso. Que no puede depender en un 100% del director de marketing porque el director de marketing no es tan objetivo respecto alimentar todo este sector publicitario que necesita ... que la producción pueda ser independiente, no es malo ... ¿Sabes qué quiero decir? Pero el núcleo de la idea, el núcleo de la creación, de la estrategia más el de la creación considero que debe estar en la agencia. Yo no soy partidario, al contrario, de que eso esté cerrado. Los equipos deben tener buenos ejecutores, pero el servicio tiene que estar en centro, es nuclear. El *account planner* es nuclear en una agencia de publicidad.

- SJ: Perdona que vaya un poco a un terreno un poco más cutre ... tú dices: "El *account planner* es nuclear y la pieza fundamental de esta historia", pero el *account planner* se encontrará con esto de aglutinar herramientas de comunicación muy diferentes porque ... por ejemplo, los medios ... hoy en día

medios está influyendo de una manera muy directa en el qué y en el cómo... ahora tú vas y dices: “La voz, vamos a hacer un producto a medida que tiene una repercusión creativa dentro de esta historia”, las redes sociales, el marketing experiencial ...

El marketing de contenidos.

- SJ: Y este señor que aglutina no tiene dentro las herramientas de su estructura, sino que va a afuera a subcontratar servicios .... Y, ¿qué gana económicamente? Es decir, hace un trabajo nuclear de coordinación, pero no tiene un retorno económico... excepto, quizás, en grandes grupos tipo Ogilvy, OMD, que sí dan este servicio pero seguramente el anunciante no quiere la concentración en un solo proveedor, sino que prefiere la fragmentación: Si un día me peta Ogilvy, pues tengo a McCann para darle no sé qué... un poco cutre lo que digo... ¿eh?

Tengo la respuesta... tengo la respuesta... eficacia y eficiencia. Hay muchas empresas que buscan la eficiencia. Eficiencia quiere decir que esto me cueste un 10% menos. Dónde lo voy a buscar, me salto la agencia, etc. etc. pero lo más fundamental es la eficacia. Es decir, que necesito una taza que tenga que ser así, así, etc. lo que tiene que definir la calidad que hacemos tiene que ser el *account planner*, la agencia y para mí vital, vital, el *account planner*. Luego el creativo puede decir: “Hombre hacerle una raya así, acá”, pero el que define la calidad y, por tanto, es responsable de la eficacia, es decir, de hacer las cosas que tenemos que hacer, donde las tenemos que hacer, con quien las tenemos que hacer, es la agencia. Y el *account planner* es una parte fundamental de la eficacia. Eficiencia, ¿qué es en el fondo? Que me salga más barato, se puede gestionar... lo que es muy difícil es saber que el artículo que tengas que buscar es este. Lo que tiene mucho valor hoy en día es que las empresas tienen que ver es: “Tienes que ponerlo aquí. Este target para la marca con el mensaje que queremos dar necesita tocar aquí y no en otra parte”, y eso tiene que ser alguien que esté muy al lado del consumidor, que esté plenamente identificado. No históricamente, sino en el día de hoy, porque las cosas cambian a una velocidad impresionante. La fábrica tiene valor, pero entre comillas. Hay un cerebro y lo que encuentro muchas veces... vas a una empresa y ves cosas desintegradas y el tema es que el núcleo no es integrado.

- GM: ¿Cuál es la relación entre el *account planner* y el equipo creativo, el planner y el planificador de medios hoy?

Si funciona bien sigue siendo un inspirador. Si funciona bien, sigue siendo aquel tío que le dice al de medios cuando el de medios trae un planteamiento más basado, si quieres, en temas cuantitativos, sigue siendo aquel tío que dice: “Sí, pero en este espacio cuidado que no vamos a tener afinidad, no del tipo que se suele presentar en los gráficos, sino afinidad real con este target”; “Cuidado, que me interesa que esté en tal contexto...” Eso para medios... o: “Oye, que me estás poniendo muchas acciones en banners, pero estos tíos están más hacia el social media... ¿Cómo es posible que no esté en tal red...?” ¿Sabes? Que le haga preguntas para cuestionarle que los espacios no solo son cuantitativos, ¿sabes? Creo que el tío si es una persona, el *account planner*, que se identifica muy bien con el target que están buscando para ver qué beneficios de este target está esperando nuestra marca y construir la marca desde el consumidor, en vez de construirla desde el fabricante, ¿sabes? Con sus diferentes socios que son el creativo, la planificación de medios, etc. los está influyendo con esta visión... Es muy diferente a decir: “Toma el libro de marca y hazlo todo así...” No, no... Cómo dices las cosas, cómo sales en social media, el folleto cómo está expresado, tiene más texto, tiene menos texto, está parido desde el consumidor o desde la marca... Lo notas... Esto es ordenado, no ordenado, tiene temas gráficos, etc. Inspira... Todo



313 eso ronda al *account planner*. Si no, ¿qué pasa? que todos los otros se limitan a hacer su trabajo correcto pero no tienen un inspirador.

- SJ: Podríamos decir que de alguna manera ... mira ... el otro día estábamos hablando con Francesc Monserdá y una frase de él me recuerda un poco a ti ... has dicho antes: “Es que antes era más fácil porque estaba el consumo”, y ahora de alguna manera no tendríamos que volver a decir: “Mira si tenemos la agencia de publicidad, la de RRPP... toda esta gente ... brand content ... son los satélites que han de dormir en el mismo hangar y estar juntos porque si no se nos escapan”, y ahora resulta que el *account planner* es el inspirador y el director de cuentas es el Luis Enrique, es el entrenador que reparte juego ...

Sí, sí, sí, claro ... eso está muy bien ... es un buen punto el que dices. Es decir ... Muy buena aportación Santi, muy buena aportación ... esto dice que el rol del director de cuentas, el del proceso digámoslo así, es más difícil porque tiene muchas más herramientas que coordinar y tal, pero el central de esta estrategia precisamente por eso, incluso por eso, no podemos pensar que el director de cuentas tenga que hacer de planner porque está en una cosa o está en la otra. O está un tío que dice: “Vamos donde está el proceso que mañana me lo tienes que entregar”, o está el tío diciendo: “No, no ...” ¿Sabes? Con la misma persona no tendrás efectividad. Hago una reflexión: ahora los directores de marketing hacen los presupuestos tanto de B2C, como de B2B y están muy interesados en la integración de datos para que las empresas tengan en cuenta que no tienen los datos integrados. No tienen ni los datos que tienen internamente, ni los tienen integrados. O sea, tienen datos de marketing, algunos de los datos de marketing y las de ventas no tienen los de customer service o de atención al cliente ligados ... O sea, no tienen ningún dato ligado ...

- GM: El CRM.

Sí, el famoso CRM. Algunas lo tienen, por no decir que lo tienen ... eso te puede llegar a algo similar a un CRM ... toda la renovación que tiene Santi en esta empresa, pero si sabemos cómo están tratando al cliente. Esto es el futuro. Todos los directores de marketing saben que es un diamante en bruto, que es tener el consumidor bien conocido, por lo interno y por lo externo, pero al menos por lo interno son estos datos. Estos datos que son una integración de datos que vienen de distintas fuentes, alguno – que puede ser el director de marketing – tiene que tratar como un crisol y sacar conclusiones. Eso hace que una vez más el *account planner*, porque se encarga de que toda esta información puede ayudar a decir: “La empresa está buscando esto porque no lo tiene”, porque no tiene una persona que llegue.

- GM: Por tanto, ¿cuál es el perfil del *account planner*? ¿Cuáles son sus habilidades, su perfil?

Para mí tiene que ser una persona ... a ver ... son varios puntos ... por la parte hard diría que tiene que ser una persona con conocimientos de psicología, no diría de estadística porque no hace falta, pero sí todo el tema psicología, sociología, como dos vertientes importantes, ¿no? Y también mucha sensibilidad. Segundo, tendría que ser una persona absolutamente actualizada en cuanto a las nuevas tecnologías, continuamente ... un *account planner* que sepa lo que sale de nuevas tecnologías, como cualquier tema nuevo en social media y tal ... porque al consumidor llegas con los medios, tienes que interpretar muy bien qué hay alrededor. Todas estas historias tienen 3, 4 o 5 años, no tienen más salida ... entonces si no has estado reciclado muy rápidamente, eres un usuario; pero no eres un tío que sepa qué está pasando alrededor. En esto yo sería crítico. No sé cuántas agencias han hecho el esfuerzo de tener a alguien que comprenda a fondo esto, como *account planner*. No como técnico, sino que pasa, porque, la interre-

lación de una con la otra ... eso es tela ... Por supuesto, un tío muy abierto, que escuche ... una persona con mucha seguridad en sí misma, que no dude, que sea capaz de sintetizar: problemas al cliente no, no, no, y que sea bastante joven en el sentido de ser curioso “qué está pasando, que está ocurriendo ...” Evidentemente no es una persona joven, tiene que ser madura, tiene que tener experiencia, debe conocer el marketing, la agencia, una parte del marketing estratégico, una parte de marketing operativo y una parte de agencia. Y a nivel personal sería interesante una persona que fuese un poco “coach”... Sin ser un directivo, ser coach con sus creativos, con los medios, porque si de alguna forma tiene que tocar estos 360° tiene que saber cómo entrarle a cada uno.

- SJ: De alguna manera dibujas un perfil un poco renacentistas, ¿no?

Sí, sí, sí.

- SJ: Un Leonardo Da Vinci que es ingeniero, es pintor, es escultor ... es no sé qué ... y aquí es un individuo que es inquieto, que es marketiniano, que es comunicador, que es de mass media ...

Sí, es el renacimiento del valor de un tío así ... es un tío con un sentimiento artístico con lo que está haciendo y muy identificado con la marca.

- SJ: El otro día tuve una entrevista con Jordi Alavedra de Ogilvy ... Ogilvy ha hecho algo que ... Ogilvy como agencia no va bien, o no va especialmente bien, pero la parte online que venía del famoso Ramón Guardia, de Ogilvy Directo, ha pasado a ser Ogilvy One y parece que eso va muy bien y ahora la decisión del planner es: lo juntamos. Juntamos la parte online, juntamos la parte offline, juntamos al estudio de diseño, juntamos la parte de RRPP y hacemos lo que hacíamos en los 90 ... por decirlo de alguna manera ... volvemos a la agencia convencional que tuvo los servicios con gente especializada.

Eso lo han cerrado por el tema de la eficiencia ... ¿por esto me estas cobrando dos mil euros? Si me han dicho que vale 500 y me lo hacen bien ... eso lo han cerrado por el tema de la eficiencia, pero no ha perdido la eficacia.

- SJ: O sea, tú dices que lo han cerrado por eficiencia, pero no han perdido la eficacia.

Sí, porque al hacerlo así, ¿qué pasaba ... ? Piensa también que se han beneficiado de las organizaciones de marketing que entonces yo que soy un Product Manager en lugar de crear y parir y pensar cosas más estratégicas, me dedico al folletito ... nos sale más barato ... hoy en día que las empresas miran mucho el tema de los costes, la estructura ... Harías un buen paquete con una agencia que no perdiese material, pero más adelante dirías: “Estos que saben de lo suyo que hagan lo suyo y tú, marketing, dedícate a hacer marketing”, que no es hacer el papel de la agencia o diseñar folleto o hacer el copy ... porque hablamos en un tiempo que el copy de un folleto que era importante es ... es decir, el diseño del copy no lo hacen las agencias hoy en día ...

- SJ: No, porque ustedes no lo saben hacer porque un folder será un elemento que tendrá una red comercial que lo utilizara en el punto de venta y que tendrá un protocolo o una estructura que puede ser la de Procter, la de Henkel o puede ser la de que tú quieras, pero ustedes como agencia no saben hacer folders y la agencia se ofende mucho cuando le dices eso.

Claro ... es una falta de valoración del oficio de comunicación. Más que de publicidad, de comunicación.

315 - SJ: Esta discusión ... Eficiencia, eficacia ... tú crees que es posible en el año 2015, cuando todas las empresas, al menos dentro de lo que es España, están trabajando con una cultura "cortoplacista" ... Es decir, un planner ... estoy pensando en términos estratégicos ... o sea, la importante de la producción, ya no es importante para mucha gente un buen spot, una buena campaña ...

La calidad.

- SJ: Sí, la calidad ... es más importante dos pasos más, y un GRP mas, y medio OTS mas ... todo eso ... es un discurso filosófico de terraza, José Luis, Barcelona ... o cuando llegas a la empresa es: "Sí, sí, Santiago, pero es que cierro el mes y necesito medio punto más, con lo cual, no te enrolles ..." Porque eso también pasa ... o sea, la presión es vender, vender, vender ... ¿solo es vender? Antes era construir una marca, comunicar con el consumidor, era una empatía, una relación que ... Nos damos cuenta de que una cantidad brutal de marcas que teníamos en España, y en Cataluña en concreto, ¿ya no existen? Ya nadie sabe qué es Lejía El Conejo, ya nadie sabe lo que es El Burrito Blanco ... Una cantidad de marcas que en una cultura cortoplacista han desaparecido en beneficio de otras ... ¿no?

Tu piensa un momento ... es verdad lo que dices que hay algo muy fuerte por el corto plazo, pero piensa que estas apuestas en comunicación que a veces son con presupuestos muy grandes, que tú estas poniendo a los clientes en un lugar que no hay otra que es piedra, tú no lo sabes. Tú piensas que lo estás haciendo bien, pero es más caro que nada porque no tiene eficacia, el dinero no tal y cual. Estas diciendo una cosa importante en relación al cliente ... se está cuidando la relación con el cliente ... CRM, otros que hacen estrategia ... el director general tiene muchos problemas ... yo recuerdo que decían: "El director general necesita, está muy al lado del *account planner*" para que haga, lo que él no tiene tiempo de dedicarle y él sabe claramente cómo son sus consumidores, ¿sabes lo que quiero decir? Aquí hay otra ánima que tiene un sentido del consumidor que no tiene uno del Departamento de Marketing, por es lo lógico el director de cuentas tiene que hacer otras cosas: cuentas de resultados, historias, tal ... en cambio, este sí que tiene que, claro, cómo es mi consumidor, ¿no? Y este sí que dice la verdad: ¿Tú te das cuenta cómo estás en el punto de venta? ¿Te das cuenta el packaging que has hecho? Es un crítico, pero para mejorar, que las relaciones son muy endogámicas y no reaccionan ... ¿Eso tiene resultados a corto plazo? Y tanto, porque nomás que la inversión en publicidad sea al lugar más acertado y al medio más acertado, que el mensaje sea el adecuado ... cuantas empresas tenemos que la marca no cambia el mensaje ... no cambia el mensaje ... y yo digo: "La valoración de lo que digo desde hace 10 años es lo mismo ..." No ... Y en cambio el mensaje igual, el mensaje igual. Esto pasa al deber de la agencia, pasa por el modelo del fabricante, con que las agencias por no perder la relación respetuosa y tal ... no lo dice al *account planner* ...

- SJ: En esta pérdida y fragmentación del producto y de servicios que da la agencia, la agencia ha perdido retribución. Cuando tú y yo trabajábamos juntos, yo te enviaba una factura por el 12% de tu presupuesto de medios ... podía ser más justo o menos injusto, pero era una cifra que tú aceptabas y para nosotros era rentable la operación ... podíamos invertir en talento, ¿no? Reinvertir, aparte de que nos íbamos a Cannes ... Ahora la retribución es más justa y la contratación de talento ... ha quedado muy minimizada, ¿no? O sea, hay mucho junior, o sea ... está ese tío que ha salido de la universidad, que lleva un par de meses trabajando, que le pagan 1.300 euros, que parece que es de puta madre para los tiempos que corren; pero que éste tío está por encima y le estamos poniendo el cargo de director de cuentas o de *account planner* o de Brand Manager y tú dices ... ¿Con esto cómo hago calidad? ¿No?

Sí, e incluso puede decir marca global, marca local, ¿no? La marca local le viene del *account planner* y es vitalísima. La marca global puede ser vital ahí arriba donde se decide la estrategia, pero... Lo más probable es que el Product Manager sea de 2 años, el director de marketing que coordine los niños, y que no se valore tanto. Yo he tenido experiencias en Nabisco Internacional que teníamos una reunión – no un Consejo de Administración – pero sí de Comité de Dirección, de estrategia o de marca global y ahí al fondo el presidente y diciendo: “¿Y estos 3, quiénes son...?” “Los de la agencia,” “Y, ¿los de la agencia están en un Comité de Dirección...?” “Sí, sí, sí, están aquí como oyentes porque ellos tienen que entender... es un *partnership*”... Yo pienso que un poco el tema es que se ha cerrado un poco este *partnership*.

- SJ: ¿Se ha cerrado el parternariado?

Si eres una empresa global y aquí tiene su subsidiaria local llega un momento en que no le dan importancia a la ejecución y aquí es cuando comienza a tener sentido ahorrarse esto de aquí, la agencia, etc. puede ser local pero que tenga una influencia global, eso es vital. Sí, la idea de marketing.

- SJ: Y, ¿no tenían muchos *account planners*? Es decir, el *account planner* del fabricante –por decirlo de alguna manera –, tenían el *account planner* de la agencia, el *account planner* de la central de medios... Cuidado porque las centrales de medios están apostando muy fuerte por los planners...

¿No es un planner estratégico el de la agencia?

- SJ: El *planner* está diciendo... Hace 3 años la agencia era ganadora de premios de creatividad en Cannes, fue OMD central de medios, porque ellos dicen: “Nosotros llegamos al *insight*” porque les ha cambiado el mundo de los medios, porque no es TVE1, 2 y TV3 y 2 autonómicas... ha cambiado el escenario... yo te intento entrar en el cómo...

Yo te hare una pregunta... tengo un producto que es una bicicleta eléctrica, por ejemplo, ¿será que el *account planner* de la agencia de medios, de realmente entrar al *insight* del *target* de la bicicleta eléctrica...?

- SJ: De entrada del presupuesto porque la central de medios es un negocio de volumen... Cualquier anunciante que esté por debajo de los 3 millones de euros, no es volumen.

Yo lo veo así... Es decir, que la gran agencia de central y tal... no sé, tengo los 100 millones de Procter & Gamble y tengo cualquier otra cuenta... o los 100 de P&G que me están mirando con lupa... el *account manager* de un nivel y tal, no entra. Yo les diría, desde mi punto de vista, el *account planner* creo que es la esencia del parternariado con la empresa, ¿sabes? Es la esencia. La hemos perdido. Al final la estamos matando y no sabemos lo que estamos haciendo.

- GM: Recuperando un tema que has dicho al principio de todo... decías: “Los jóvenes cuando miran la publicidad...” Es, ¿quiere decir que el tema del 2.0, las relaciones públicas han tomado otra dimensión? ¿Y estamos en un momento de auge de las RRPP?

Yo creo que sí.

- GM: ¿Qué relación tiene el *account planner* con las RRPP? Porque hasta ahora hablamos del creativo, con los medios y, ¿qué pasa con las RRPP?

Totalmente de acuerdo... Es decir, a la juventud todo lo que viene de una fuente que es identificada como el fabricante es duda importante y duda no agrada. Todo lo que viene de social media, de re-

317 putación, de RRPP bien hechas también ... pero sobre todo social media y le dan mucho valor a eso. Muchísimo.

- GM: ¿La relación entonces con las RRPP es de influencias? Con los bloggers, los instagramers, ¿no?

Sí, sí, sí ... con los influencers ... totalmente, y eso tiene un valor muy importante ... o sea, la publicidad tradicional no es que no tenga efecto, claro que la tiene, pero de entrada te diría que por decisión es más importante la de los influencers que la tradicional para jóvenes ... clarísimo ... depende de la categoría de producto ... pero vamos, toda esta parte, ¿que se esté trabajando bien? No creo.

- GM: ¿Pero el *account planner* cuenta para eso? ¿Sabe utilizarlo?

Para mí el tema es que toda esta corriente nueva ... es muy nueva ... de 4 o 5 años ... estamos en pelotas.

- GM: Estamos en pelotas, pero si repasamos lo que sería la literatura de las RRPP se planteaba el feedback, sería el modelo bidireccional, pero ahí estaba la teoría y aparece la herramienta y luego los señores que lo intentan llevar a cabo, con el cupón y con el no sé qué ... ¿no?

Ya tenemos la herramienta, pero está la parte ... Me ha agradado la definición del Santi... de ¿quién sabe utilizar esta herramienta? Una cámara digital, ya tienes la herramienta ... bueno, tienes gente que sabe ver algo que otros no saben ver, ¿no? Este es un valor muy muy del *account planner*, ¿sabes? Es decir, debe estar así, debemos hacer así, que no se nos vaya el discurso más ... estamos hablando de valores que son propios de esta gente ... una serie de valores que por parte de las empresas ... todo eso ... sí, sí, pero no tienen ninguno que se pueda dedicar, no tienen ninguno que diga: "No, no, no ... eso debe hacerse así ..." necesita técnicas, necesita visión necesita unos valores determinados, porque fíjate que al final lo que estamos diciendo es si los valores de nuestra marca encajan con los valores de nuestro consumidor y eso es muy muy sutil ... estás de acuerdo que eso ha de venir por las RRRPP, por el social media ... es lo que lo recibirá de otro consumidor o de un blogger ... Ojo, no habrá que mentir si no hay una gran discrepancia entre lo que sale en los bloggers y lo que yo veo por otros lados y si está integrado en un plan ... por eso vuelvo a decir: creo que la integración es muy importante. La estrategia no puede estar desintegrada. De hecho el tema del de acá a unos años sale porque han visto que las cosas deben planificarse y ordenarse para que tengan un sentido y ahora vendrá la vuelta a los precios ... hemos hecho una serie de barbaridades, tenían su sentido a lo mejor porque todo el mundo había abusado un poco y estamos en el otro rincón: desintegración del mensaje. Entonces, ¿está coordinado el mensaje online con offline? ¿Está coordinado el above y el below the line? Se ha desintegrado el mensaje y los que están en boca son unas herramientas que son muy neófitas, que si fuesen a examen todos los directores de marketing, directores generales ... de agencia supongo que no, pero muchos suspenderían, ¿sabes? Si les dijese: "Oye, ratio de conversión, afinidad ..." No, no, es que el mensaje tradicional respecto a lo otro, suspenderían. Dirían: "¿Cómo crece lo de internet?"

- GM: Y la agencia del futuro, ¿cómo la ves?

Buena pregunta. Yo veo que el valor de la agencia está en ser algo que está con un miembro muy conectado al CEO, muy conectado a él. Que su valor está, sobretodo, al valor de la marca, seguir creando el valor de la marca porque eso es muy cambiante, ¿sabes? Que sea un gran defensor de eso y que no solo le esté susurrando al creativo que tiene que hacer ... es decir, pienso que tiene un rol con mucho más valor de lo que había tenido antes, ¿sabes? Son los de la marca, en el fondo. Es un valor de marca y que

en este sentido, su relación tendría que ser más allá del director general, con el director de marketing porque tiene que estar preparada para hacer eso. No creo que la agencia sea una empresa que su valor sea solo servicios. La producción ... yo creo que hoy en día lo importante es que tengas muy bien tu network de servicios, de alta calidad, con buenos productores hasta el lugar de los creativos que para este medio hace falta un creativo que yo, como agencia no tiene sentido que lo tenga porque es adecuado para una marca, pero para otras no. Necesito un núcleo de muy buen estrategia de marca, muy ligado al consumidor, y muy buen creativo y coordinador y, por supuesto, director de cuentas. El núcleo tiene que ser siempre el mismo. Ojo con el director de cuentas porque si estoy de acuerdo que con todo eso, la vida se le complica.

- SJ: Tengo el sentimiento que ha habido una época en que los anunciantes estaban a cuatro pasos detrás con las agencias. Tengo la sensación de que los anunciantes se han formado, conocen más y no sé si conocen, tanto como las agencias o no, pero seguramente a las agencias no las ha visto evolucionar ... a veces hablo, no sé, con creativos de una media de edad de 40 años ... y su ilusión es hacer spots y cuando a este creativo le hablas ... la estructura de negocio ya ... no es medios, ahora te intentaré facturar por horas, por producto creativo, pero no se me adaptar a esta versatilidad, ¿no? Y el anunciante lo percibe.

Imagínate un perfil de un creativo del futuro ... o tienes un creativo con una base que no sea únicamente el spot y que sabe jugar hasta con temas de reputación, que sabe jugar en este campo. O sino tienes que decir: "Aquí tengo un coordinador, un señor que sabe coordinar creativos muy buenos que estén en mi network ...". El mundo en general está flat, ¿vale? Flat de pensamientos y tal ... la pregunta es: ¿qué tiene que aportar la agencia a una empresa? Tiene que aportarle crecimiento, medios que la ayuden a crecer y estos medios han de ser más eficaces, pueden venir vía innovación ... hoy en día las agencias que pasan con un cliente y le dicen: "He venido aquí, a hacer un planteamiento y a hacer crecer a la compañía. Haremos juntos la estrategia porque yo represento qué le está pasando al consumidor. Somos los que mejor podemos decir hoy en día porque estamos muy al lado del consumidor, qué está pasando con él, qué puntos de tu estrategia debemos modificar: marca es comunicación y otras cosas que están a un costado – también comunica un packaging ..." – Pero si es que estaba, la agencia estaba al costado nuestro ... siendo *partner*.

- SJ: Yo me he cansado de hacer packaging ... toda la gama norte del mercado, ahora no.

Y fue un éxito.

- SJ: Sí, sí, sí.

Porque estaba ligado ... hay muchos perfiles que sí deben cambiar. La misma agencia se debe preguntar qué tipos de perfiles necesita y ser capaces de convencer y hacer un plan que para el anunciante sea diferente. En una empresa de marketing, te diría que el 95% de los planes son repetidos.







## ANEXO SEIS

# ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

En este anexo se transcriben las entrevistas en profundidad a expertos en el campo de la Publicidad, realizadas en la fase de investigación. Los sujetos escogidos por sus perfiles profesionales son José Manuel Alonso, Jordi Alavedra, Francesc Montserdá, Danilo Cascino, Sergio Prieto y Carlos Bosch.

## SEIS.1 JOSÉ MANUEL ALONSO

Fecha de la entrevista: 16/07/2015

Duración: 58' 08"

Entrevistador: Santiago Jordán

- Santiago Jordán (SJ): Tú eres un hombre que ha estado en el anunciante. Eres un hombre que para el anunciante has sido una de las agencias más emblemáticas RSP y que estaba considerado Salvador Pedreño, como el tío que trajo el concepto del planner aquí. Luego has montado tu propia agencia de publicidad y luego has montado, yo entiendo, la primera empresa de planificación estratégica que hay en España. Externa. La primera. Luego habrán venido otras, ¿no? Pero la primera. Desde que tú empezaste en el mundo de la comunicación, desde que tú te integraste al mundo de la comunicación, ¿cómo entiendes que ha funcionado la figura del planificador estratégico? ¿Se ha comido al director de cuentas? ¿Es complementario con el director de cuentas? ¿Cómo te ha recibido a ti, tú que has convivido con el planner, cuentas y creativos? En agencias de claro perfil creativo, ¿no?

Lo primero que ha pasado es que ahora ya se asume, se entiende que en las agencias debe haber una figura del planificador estratégico. Cuando yo llegué tuve la intuición de que quería hacer eso, cuando no existía ese nombre. Yo venía del marketing de la comunicación y los primeros contactos que tuve con

agencias no había ninguna posibilidad de trabajar en agencia porque la gente contrataba a alguien creativo o a alguien de cuentas, pero para hacer eso no buscaban a nadie. Entonces eso me llevó a estar trabajando como director de marketing en una empresa de productos químicos. Y, a partir de ahí, en base a trabajos hechos y por contactos, entro en contacto con RSP donde ellos sí entendían que les podía ser útil alguien que ayudase al creativo, arrancase, no desde cero, sino desde un claro qué decir. Eso que era extrañísimo entonces, ahora, porque en Inglaterra sí que se ha desarrollado muy bien esta figura, pues se entiende que todas las agencias lo tengan. ¿Qué ha ocurrido en este tiempo? Primero: los principales defensores que yo me he encontrado de esta figura han sido los creativos. Los buenos creativos que te dicen: “Dime qué hay que decir. Y ya está. Y yo lo diré de la manera más creativa posible”. El creativo que es mediocre es el que pone pegas porque lo puede entender, que lo pisas, les gusta más empezar con todo el campo abierto; pero justamente como dice Paul Clee, que es un gran guionista ... dice que lo que la creatividad necesita son obstáculos. Cuando lo dejas completamente abierto es cuando resulta más difícil. Entonces, al creativo no le asustan los obstáculos. Tú tienes que decir esto y no lo ve como una barrera, sino como veras tú que sobre eso salto. Esto es lo que he visto. Los buenos creativos siempre han defendido esa figura. Tengo que decir que por lo que yo percibo del mundo de las agencias en estos momentos, todas las agencias lo entienden como necesario, pero en muchos casos como una necesidad obligada porque el gran anunciante se lo demanda. Si fuese por su gusto, seguramente no lo tendrían porque todavía no lo tienen interiorizado como una herramienta básica para hacer buena publicidad.

- SJ: De hecho, se comenta que Ogilvy básicamente ha tenido un planner en toda su historia y cuando se fue Pardo se acabó el planificador estratégico. Y esto te lo dice una catedral de la comunicación.

Sí, ahora tienen uno. Tienen más gente. Tienen en Madrid, y tal, pero ha ido dando bandazos. Y en varias agencias no se lo creen como herramienta, sino que lo ven como una coartada. Una coartada para luego argumentar determinadas piezas o para justificar ante el anunciante, tal ... pero muchas veces no lo ven como un paso previo. La prueba esta que en muchos casos, el planner está trabajando para concursos. En los concursos aparecen todos, pero en el cliente habitual, en piezas recurrentes, en la campaña del año que toca, ahí no interviene, ¿por qué? Si no lo consideras como herramienta tiene que intervenir en todas. Ahí hay una cosa que todavía me parece a construir dentro de la agencia: que todo el mundo entienda que eso es útil, que es una inversión, que no es un gasto. Entonces, una de las cosas que se ha visto, y yo he tenido la fortuna de participar en RSP y en otros casos, es que ahí donde había esta función, pues la pieza al final era mejor, era más creativa. Era más creativa y funcionaba mejor en términos de resultados, de reconocimiento, de lo que quieras. Y esto es lo que ha convencido a mucha gente e irá convenciendo a más gente. Solapamiento ...

- SJ: ¿Y con el director de cuentas?

Por parte del creativo no, con el director de cuentas. Sí. El director de cuentas sí que en principio lo percibe como “Oh ... alguien que viene a quitarme la parte más bonita de mi trabajo”. Eso es así. Luego, en el tiempo, él también ve que le es útil. También le tiene que ser útil. Yo tengo que decir que en RSP, en el momento que pasé a ser director general, como veía esos problemas que había con directores de cuentas, no en términos de relación sino que el director de cuentas quería también asumir esa función, hicimos el ejercicio de que los directores de cuentas incorporasen esa función. Y no funcionó. Lo hicimos en varios casos y no funcionó en ninguno. Entonces he llegado a decir que, al final, la estructura del director de cuentas, del responsable de planificación o *account planner*, del creativo, mentalmente son distintas.

Sí, sí. Formas de actuar. Es decir, un director de cuentas te diría que es esencialmente práctico. El director creativo es esencialmente imaginativo y el planificador estratégico tiene que tener ambos componentes, de alguna manera. Debe ir combinándolos. Ahora vuelo, ahora aplico el pensamiento racional. Tiene que ir combinando ambas cosas. Y luego, digamos que caricaturizándolo un poco, digamos que cada uno se debe casi que a un jefe distinto y eso coarta, condiciona su forma de actuar en el día a día. Director creativo se debe al festival de Cannes, él lo que quiere en el fondo, después que está muy bien pagado y tal, lo que le motiva, es el reconocimiento de sus colegas. Empezando por el número de leones que gana, por las felicitaciones que recibe o por la admiración que suscita. A él le da igual las ventas del cliente, en el fondo, en el fondo, y cuando estás así, de forma distendida ... lo que le motiva es el reconocimiento de sus colegas. Y ya está. Al director de cuentas, obligatoriamente, lo que le condiciona es la relación con el cliente porque él es el responsable de mantenerla viva, bien, contento, que funcione, que dé resultados en ventas, que todo sea fluido, que le aprueben los presupuestos ... algo tan pragmático como que le firmen los presupuestos, como que eso sea rentable, por lo tanto, eso que es tan condicionante porque le van a pedir explicaciones dentro de la agencia, hace que no pueda volar demasiado, que no pueda ser demasiado quejica con los tiempos o con lo que sea porque eso le condiciona. Entonces, alguien tiene que haber, y esto es la planificación estratégica, que se deba a la marca y al consumidor, digamos. Ni es la admiración de los colegas, porque en las fichas cuando se publican los anuncios normalmente la función de *account planner* no está y si tienen que ir a recoger premios tampoco están ... y, por otra parte, tampoco es responsable de los presupuestos ante el cliente y tal, entonces él tiene que ser la voz del consumidor y la marca en todo el proceso y eso hace que tenga que ser una función separada, desde mi punto de vista.

- SJ: ¿Y el director de cuentas y el director creativo lo han llegado a entender? O sea, ¿lo han llegado a entender, a apreciar y a valorar? Es decir: "Oye planner, en el fondo, a mí: creativo, me estás diciendo el que ..."; "Oye, cuentas, que a mí me estás dando una estrategia, un concepto que me va a ayudar a tal...". ¿Al final lo han entendido?

Yo creo que sí. Yo creo que sí. De hecho, si se va abriendo camino y antes había una agencia que tenía esa función ... el primero que fue contratado como tal y remunerado como tal para hacer eso en España creo que fui yo. Hubo otros que hicieron excelentemente bien la función pero era o el director general o el director de cuentas que hacía la función, pero no era contratado para tal. Fui yo. Ahora hay muchos. La gente reconoce que eso sirve.

- SJ: Pero tú has dado un paso más, ¿no? Tú das un paso más y dices: "Ahora me salgo del concepto agencia. Dejo Alta Definición", se la vendes a Ogilvy... ahora en el mundo, una agencia de planificación estratégica externa, con lo cual, de alguna manera, a mi me contrata un cliente, un anunciante... entiendo, prioritariamente ... imagino que para un concurso te puede contratar alguna agencia, ¿pero te contrata un anunciante y no me estas quitando rol a mi agencia? Porque al final me has quitado mucho el rol como agencia, estoy perdiendo áreas y responsabilidades, ¿no? Un externo me está diciendo el qué y yo, agencia, voy perdiendo el rol, voy perdiendo capacidades ... bueno, la agencia ha ido perdiendo muchas ...

La agencia perdió muchas ... perdió los medios involuntariamente, perdió el poder de prescripción ante el cliente ...

- SJ: La producción gráfica, cantidad de cosas ...

Sí, sí, sí ... a veces interviene el responsable de compras como interlocutor, imagínate. Ha ido perdiendo mucho porque ha ido haciendo mucha dejación de funciones ... ¿por qué yo llego a eso? Sencillamente porque el ser *account planner*, es mi oficio, ¿no? Entonces es el ejercicio de mi oficio, que dentro de la agencia tenía una limitación porque las necesidades del cliente y de las marcas en términos de comunicación no acaban en la publicidad, sino que pueden llegar más allá. Y es la forma de llegar más allá, en otras cosas, porque además el mundo va por ahí, es decir, lo estamos viendo, que el peso de los medios clásicos y medios nuevos que cuando yo empecé a hacer esto no podía ni imaginar, pero se veía que se iba más allá ... y hacerlo fuera otorga un valor de partida. Luego otra cosa es que lo hagas bien o mal, pero es la independencia. Si tú eres agencia de publicidad y recomiendas algo hecho con el máximo de honestidad pero el interlocutor, el cliente, puede pensar que tú le recomiendas eso porque al final le vas a vender un anuncio. Y si se lo recomienda el diseñador gráfico que habla mucho de branding en lugar de hablar de diseño – luego al final hacen logotipos – ... cuando yo empecé, me dijeron: “Esto no te va a funcionar porque cuando el cliente busca ideas monta un concurso y tiene 5 o 10 agencias y se lo llevan gratis, ¿por qué te van a pagar a ti por eso?”. La gente me lo ha pagado.

- SJ: Y ya llevas años.

Este es el año 16 y trabajando con Coca-Cola, Nestlé, Central Lechera Asturiana, Bimbo ... grandes anunciantes, lo que quieras. ¿Por qué? Porque, de entrada, te reconocen el valor de la independencia. Yo no vendo nada tangible. Es decir, yo solo ofrezco intangibles pero, al final, mientras esos posibles competidores vivan de concursos casi ellos lo que pretenden es mi trabajo ofrecerlo gratis porque luego ellos cobran por el anuncio o cobran por el logotipo o cobran por la campaña de relaciones públicas, o cobran por el evento, lo que sea. En Focus no tenemos nada: ni anuncios, ni investigaciones, nada tangible en lo que escondernos. Cobramos por nuestras recomendaciones, que son intangibles. Entonces, eso por una parte, eso es un compromiso y te obliga a ir mucho más lejos. No vale cualquier cosa. Es decir, o hay estrategia de verdad o a ver como se aguanta porque no hay un anuncio que te lo tape. Te obliga a ir mucho más allá. Hay más compromiso. Pero, por otra parte tiene, el valor de la independencia. Tú si le recomiendas publicidad, te puedes equivocar; pero lo que no puede haber detrás es deshonestidad porque tú no ganas nada con que sea eso. O si le dices: “Mira, cambia el logotipo”. Tú no ganas nada con que lo cambie porque yo no voy a hacer nada de eso, digamos. Por eso viene ese paso más. Es decir, planificación estratégica de tu comunicación, ya no solo al servicio del anuncio, sino ...

- SJ: De tu comunicación, de tu comunicación global, conjunta.

De la marca.

- SJ: Es igual que esto acabe en una etiqueta, que en un spot, que en una red social, que en un storytelling, que en un contenido de marca.

Que en cómo está presente en un punto de venta.

- SJ: ¿Entiendes que desde la parte externa llegas a mucho más ... llegas a recomendación de productos? ¿A generación de productos?

325 Sí. Hay ideas de producto como el “Vuelta y vuelta” de Campofrío que es una idea nuestra que nos la encontramos como oportunidad de negocio pensando en la comunicación de otro producto que había un problema determinado y ahí nos encontramos con una oportunidad.

- SJ: Con cariño, eh, al final has ayudado .... La planificación estratégica externa, por dejación de funciones de la agencia, por falta de voluntad de invertir por parte de la agencia en planificación y en talento estratégico, al final, es un elemento más que ha perdido la agencia. ¿Y, al final, que le queda?

Yo creo que no lo ha perdido porque lo tienen. Otra cosa es el uso que ellos quieran hacer o no. Todas las agencias grandes ahora tienen a alguien que haga planificación estratégica, por lo tanto, lo hacen. Cuando nosotros estamos en un proyecto y la primera reunión que tenemos con una agencia, nos reciben con el mismo resquemor con que el director de cuentas recibe la primera vez que se ve. A la segunda ya no es así, porque nuestra función es tratar de hacer mejor a todos los agentes que intervienen en la comunicación del cliente, sea cual sea la agencia vamos a hacer mejor su trabajo. Sí es cierto que, si ellos a lo mejor jugasen más a fondo la figura de la planificación estratégica, a lo mejor ya no hace falta que intervengas tanto.

- SJ: Te lo digo porque no hace mucho hablaba con Jordi Alavedra, ahora ha dejado la presidencia o número dos de tal... y me decía: “Bueno, nos han perdido. Ahora somos online, offline, pero hemos perdido funciones y, chico, esto ya no es para nada lo que era y esto parece ahora con una cierta sensación de que la agencia esta en un punto raro, ¿no ... ? He perdido los medios, otros han perdido la planificación estratégica, otros no la habrán perdido, he perdido la capacidad de compra que antes hacía. Incluso han nacido figuras que me están gestionando la producción audiovisual y parece que cada vez tenía menos rol”, me decía. En beneficio del online, eso sí ... en online parece que lo seguimos peleando bien. ¿Cómo ves tú la agencia a 10 años vista, 15 años vista? Si tuvieses que volver a montar una agencia, ¿cómo la montarías?

De la primera parte que me comentabas .... ¿Qué es antes, el huevo o la gallina? Cuando yo monté Focus, una de las cosas que pasaba es que nuestro nivel de interlocución con el cliente desde la agencia cada vez era menor. Es decir, cada vez veíamos menos presidente y más product managers junior. Eso te habla ... Y, ¿quién estaba teniendo el nivel de interlocución con presidentes? Pues los accenture y demás. Esos son los que estaban realmente suplantando el rol que tenía anteriormente la agencia. Entonces yo quiero tener interlocutores a presidentes o directores generales o directores de marketing, pero no – con todos los respetos – a secretarías cualificadas, digamos. Entonces voy a ofrecerles algo que les mejore ... ahí, ya había perdido eso la agencia. Lo había perdido antes. Entonces, ¿cómo la veo a futuro?

- SJ: Sí. Imagínate que me llamo Martin Sorrel estamos en la 5ta Av. Y te digo: “Te quiero contratar para que me ayudes a planificar como van a ser las agencias en el futuro”.

Yo tengo estructurados los estatus de Focus para empezar a trabajar como agencia mañana mismo, pero no funcionará como agencia mientras existan los concursos no remunerados. Los concursos no remunerados son el cáncer de la publicidad. Este es el cáncer realmente. Entonces, con que en su momento en España se hubiesen puesto de acuerdo solo 6 personas, no más, hubiesen desaparecido los concursos no remunerados, pero han existido. Entonces, el concurso no remunerado lleva a que las agencias dediquen muchos recursos, tiempo, a trabajar por clientes que no tienen en detrimento de los que sí tienen. Y los clientes estimulan eso. Con lo cual, siempre van en su contra. Eso, además de costes, aporta mucha frustración a los equipos. Es nefasto. Me parecen bien los concursos, pero tienen que ser remunerados. Si

no son remunerados eso no es una actividad seria. Ese es el cáncer. Entonces, si eso se consigue superar, que hay gente que ha trabajado mucho por eso, la Asociación Española de Anunciantes, al final lo han entendido, que así se consiguen cuentas ...

- SJ: Que no hacen caso.

Yo veo que ahí la cosa se puede remontar. La comunicación cada vez va a ser más importante. Los aspectos tangibles de cualquier producto o servicio cada vez son menos importantes porque son menos diferenciadores. Son muy importantes, pero se mimetizan más rápido. La diferencia está en la comunicación. Por lo tanto, una empresa que te ayude a gestionar tu comunicación y aportar creatividad siempre va a estar bien vista. Por lo tanto, yo veo un futuro buenísimo.

- SJ: Para las agencias.

Para las agencias.

- SJ: ¿En un formato?

Pues en un formato ...

- SJ: ¿De diferencia con lo actual? ¿O similar? No sé ... como tú lo veas ...

No sé el formato ... Conceptualmente sí que tienen que ser distintos en una cosa: tienen que hacer valer su valor. Es decir, tienen que hacer valer la creatividad y hacerla pagar. Por lo que vale. Porque ahora no se hace eso. Como no se hace eso.

- SJ: Ahora no lo hacen los grandes.

No lo hace nadie, no lo hace nadie. Entonces, como no lo hacen, entonces acaban trabajando con juniors. Y se va degradando todo. Hay una pérdida de talento, de know-how, de muchas cosas, tremenda. Yo sí que le veo futuro, pero necesita un momento de rearme conceptual. Después vendrá lo operativo, ¿no? Lo operativo será aquello de integrar todo. Lo online es una cosa y tal, no. Todo integrado, ¿no?

- SJ: Por ejemplo, compañeros tuyos en esta ronda de entrevistas a esta pregunta, más o menos decían, una vuelta al modelo tradicional ... decían ... tenemos que estar en un mismo edificio, a lo mejor somos compañías de un mismo grupo, pero diferentes, pero tengo que tener ... Porque una central de medios está influyendo en una estrategia de comunicación y, a lo mejor, tenemos que volver al modelo de estar más o menos juntos. O sea, los medios, la creatividad, la estrategia, etc ... y por ahí lo veían ellos ... nadie veía una diferencia entre on y off, va todo junto ... Y todos decían: "Bueno, eso lo puede hacer el grande. Los grandes grupos de comunicación" ... no sé ... Roses a lo mejor no lo puede hacer ... Sirano sí porque está vinculado a McCann Erickson ... pero si soy la agencia local, nacional, no llego a eso ... había una sensación rara ... Una sensación en el sentido de decir: "Oye es que no nos pagan, no nos retribuyen, la creatividad no está retribuida, España que había sido una de las 5 grandes potencias mundiales de creatividad se nos ha ido a hacer puñetas ese concepto" y se destila como mucha preocupación ante el futuro, ¿no? De repente cesan a directivos históricos en las agencias, pero el que viene tampoco parece solventar un problema. Es más de lo mismo, ¿no? Parece que la gente no tenemos ideas claras en el modelo publicitario actualmente. Sí, todos decimos: "Si tienes una buena creatividad, pero claramente buena, o sea primer nivel de creatividad no existen ya segundos niveles ...".

327 Yo comparto lo que dices. Comparto desde hacia dónde vamos, desde una integración. Esa desintegración que ha habido hacia un tipo de integración, yo lo comparto. Estamos sobre una plataforma que se mueve, que a su vez esta en un terreno que también se mueve, está en un satélite que todo se mueve. Entonces, ¿hacia dónde van las cosas? Mira, por ejemplo, cuando empezamos ambos, los clientes venían a las agencias. Les gustaba venir.

- SJ: Sí, sí, te llamaban ellos.

Y quedabas a última hora de la tarde porque así luego te echabas una partida de fútbol, jugábamos juntos y tal. ¿Ahora cuantas reuniones se hacen en la agencia?

- SJ: Pocas.

Excepcionalmente. Se hacen en casa del cliente, porque es esto, ¿y qué quiere decir? Que en la casa del cliente las cosas han cambiado. De tener un cliente que tenía un talante emprendedor, aunque fuese un director de marketing, descubrir cosas nuevas, y que descubrir una nueva agencia era como descubrir un nuevo vino o un nuevo restaurante y le gustabas.

- SJ: Y apostaba por eso.

Claro ... Cuando empezamos con Alta Definición nos beneficiamos de eso. Una agencia, mira que son buenos, jóvenes y empiezan y tal ... ¡Perfecto! Ahora sería imposible porque no se mueve nadie. Es decir, tienen pánico. Los interlocutores de la agencia tienen pánico a que les llame el jefe y de no estar en su silla. No se mueven. Entonces ... por eso las reuniones son allí. Claro, como estamos ante alguien que tiene miedo, una oferta que es de creatividad resulta que está siendo comprada con criterios de aquellos de "a nadie lo despedirán por contratar IBM" ... eso beneficia a las grandes. Ha salido mal, pero es ...

- SJ: Estaba con el número uno.

McCann, con quien sea y tal ... entonces, digamos que eso beneficia a las grandes y hemos entrado en un círculo de no riesgo en ningún sentido. No me arriesgo ni siquiera a irme de la agencia esta tarde, no me arriesgo con un contrato, mucho menos me voy a arriesgar en las propuestas que hago, no arriesgo, no arriesgo, no arriesgo y, una vez entras ahí, pues ya lo siguiente es negociar el precio, ¿no? Precios bajos. Pues debe haber algún valiente que en algún momento ... ¡Ah! Y todo esto, encima, en un momento en que toda España, el Estado español cada vez para muchas grandes marcas, cada vez más estamos siendo una provincia. Es decir, todo este descabezamiento de Ogilvy, ¿por qué es? Porque dice: "Uf, yo no necesito una estructura tan grande. La cara la tengo en París y de ahí controlo a toda Europa".

- SJ: Sí, también esta eso.

También está eso, encima, ¿no? Es decir, tela marinera, ¿no? Y por el medio, qué ha pasado, que en aquello que éramos muy buenos, que era hacer spots de televisión, resulta que ahora no es tan importante. Además tuvimos un complejo, quisimos empezar a hacerlos como los hacen en Inglaterra, con una métrica diferente, que no hemos sabido hacerlo igual. Y ahora hacemos spots, se nos ha olvidado hacer buenos spots y no hemos aprendido como es la comunicación buena en Internet. Todavía no se sabe. La buena comunicación en Internet no está descubierta. Es más intrusiva que ninguna otra publicidad ...

- SJ: ¿No se sabe aquí o ... ?

No se sabe en general.

- SJ: Porque hay quien habla que en Dinamarca, que en el norte de Europa, ¿no? Están haciendo cosas ...

Supongo que mucha gente está preocupada por eso y lo está buscando pero, ¿cómo es la pieza comunicativa de Internet? No, no ... No, no ... No se sabe ... ¿E Internet tiene que ser la pieza o es la operación? Es una operación más global, ¿no? Aun no se sabe, ¿no? O sea, fíjate si se están moviendo cosas, ¿no?

- SJ: Con lo cual, de alguna manera, tú hablabas del miedo, ¿no? Vamos a decir que siempre hemos hablado del concepto miedo, ¿no? Estamos diciendo que nuestros propios interlocutores también han cambiado, ¿no?

Totalmente.

- SJ: Y que antes estábamos en niveles de directores de marketing y directores generales, y ahora estamos en niveles de Product Managers, más o menos juniors ... Porque el director general no sale a vernos, no viene a vernos, no le parecemos importante ... entiendo ... estamos tan jodidos que el director general considera que dedicarnos cinco minutos o media hora para la presentación de la campaña, no.

Claro.

- SJ: No vale la pena, ya me lo contará mi Product Manager.

Claro, porque seguramente ...

- SJ: Dramático, ¿no?

Sí, yo creo que sí. Seguramente las agencias y los personajes de las agencias hemos perdido capacidad de seducción, magia, fascinación ... o sea ... no somos personajes que el director general quiera salir cinco minutos a ver, ¿no?

- SJ: Pero fíjate, ¿no? O sea, los grandes anunciantes aunque digamos que no ... si tú trabajas con productos masivos, con marcas masivas, tienes que acudir a medios masivos. O sea, la televisión sigue estando ahí. Nos gustara más o nos gustara menos. Con lo cual detrás allí muchos recursos. Detrás sigue habiendo mucho dinero, pero ese tío que va a lanzar su campaña "de vuelta al cole" en septiembre y le va a poner 2 millones de euros allá, cree que no hace falta reunirse con nosotros.

Sí.

- SJ: Es como para ir al psicólogo y deprimirnos, ¿no? ¿Qué hemos hecho tan mal? Porque recuerdo que tú y yo ... no sé ... cuando entré a trabajar en Ogilvy, lo primero que me llevaron fue a un brand review a Palma de Mallorca con la gente de Unilever, lo que ahora es Unilever y antes era CPC, y allá me sentaron al director general, al director de marketing, al director comercial, y estuvimos cuatro días. Y ahora no vale la pena hablar con nosotros. Yo hablo con accenture, ¿no? Estamos fatal.

Ha pasado otra cosa: muchas cosas se mueven al mismo tiempo. En gran consumo, eh. Son los cambios en la distribución. Hay una realidad que ... en los años 80 se ponía un anuncio determinadas veces aun-



329 que no fuese bueno y las ventas subían. Y ahora estamos en un punto en que tú no estás en Mercadona aunque tengas la mejor publicidad del mundo y hay una cuota muy importante ...

- SJ: Un 30% que se va.

Es inaccesible para ti. Por lo tanto, también es normal que digas: “Tu grado de interés ponderado ha bajado. A mí me interesa más una reunión con el señor Roig que con el presidente de la agencia”, ¿no? Eso ha pasado. Claro, ¡razón de más para compensarlo de otra manera! En lugar de tratar de compensarlo y hacer valer aún más la creatividad nos hemos ido “afuncionariando”, la agencia, digamos, ¿no? Yo es una cosa que no me gusta y lo que he hecho ha sido salirme de ahí ... me voy a otra posición ...

- SJ: Lo cual también es un poco preocupante, ¿no? Porque a lo mejor hay más talento fuera de la agencia que en la agencia y eso va a en contra de la agencia.

No me atrevo ...

- SJ: O ha habido una pérdida de talento ...

Yo creo que hay mucho talento, pero no está tan concentrado en la agencia ... eso diría, que no está tan concentrado en la agencia. Seguro que hay mucho.

- SJ: En cambio, las grandes marcas, que a todo el mundo le gustan, cuando estás hablando con profesionales ... Es igual que sea gente de la universidad, que sean profesionales, todo el mundo utiliza las mismas marcas. Estamos hablando siempre de las mismas marcas para decir cosas que nos gustan. Nos gusta Damm, nos gusta San Miguel, nos gusta Ikea, nos gusta Banc Sabadell, nos gusta Google, nos gusta Apple, y estas son las marcas que nos gustan ... Y yo estoy seguro que el CEO de estas empresas habla con su agencia.

Seguramente sí.

- SJ: A pesar de Mercadona, ¿eh?

Claro, claro, claro que sí.

- SJ: Coca-Cola, tú estás con Coca-Cola, ¿no? Estoy seguro que su CEO a la comunicación ...

Le da mucha importancia, claro.

- SJ: Joder, es que es la comunicación. Ya me pelearé yo luego con Mercadona que me está puteando, pero yo tengo que hablar con mis agencias ... Entiendo, ¿eh? No he trabajado nunca en la vida para Coca-Cola.

Efectivamente, yo creo que es así. Al final ... nosotros hicimos un estudio muy interesante sobre las marcas que permanecen a pesar de las marcas de la distribución y son justamente las marcas que apostaron por el valor simbólico. Las marcas que apostaron por vinculación emocional con el consumidor, las que en lugar de dedicar dinero al parking del “hiper” determinado, siguieron manteniendo su inversión en marca, esas son las que aguantan. Esas son las que aguantan. Es decir, se diga lo que se diga, los que invierten en el valor intangible de su marca, esos son los que se defienden bien.

- SJ: Yo he visto, por ejemplo, estas navidades ... yo he trabajado bastante para el sector del cava. Y estas navidades ... y conozco a los dos grandes grupos Codorniu y Freixenet ... y este es el primer año

en el que dices: “Algo ha pasado en la comunicación de cavas ...”. O sea ... Codorniu ha hecho algo ... no somos champagne, somos Codorniu desde 1700 ... a todo el mundo le ha enganchado, ¿no? Entonces tengo que entender que esa campaña, que es súper puntual, súper prestacional, ha sido mimada desde las alturas, ¿no? Porque no hay miedo. Ha habido cojones.

Lo ven como una inversión.

- SJ: Vamos a hacer algo distinto ... y estoy seguro que este año Freixenet se estará rompiendo los cascos intentando decir “bueno, tengo que hacer algo porque este año me han sacudido”, ¿no? y ese factor miedo lo ha roto, en este momento, alguien. Sino, al final, es ... la distribución es súper importante, ha mutado toda la distribución.

Pero en servicio no está la distribución.

- SJ: Los medios han cambiado, ya no es poner cruces en un óptico, y la gente pone mucho dinero ... Parece que prestan más dinero a su plan de medios que a sus conceptos de comunicación ... darle la vuelta a la tortilla, a lo mejor es arriesgarnos, atrevernos, lanzar un producto, pero hay miedo ... y tú eres de una agencia ... que yo recuerdo una entrevista que le hicieron a Luis Casadevall en el que él hablaba del miedo y decía: “Pero es que todas mis campañas son muy seguras”, y dices, posiblemente es verdad ... posiblemente se encontró un camino de comunicación seguro y notorio y diferente.

Sí, pero eso es fácil decir a posterior. Vivido desde dentro, sabes, cuando tú tienes que defender ... Cuando presentamos la campaña del “Aprende de tus hijos” a Danone, que venía de una práctica de tener cinco campañas, cinco spots al aire, parte de la dificultad de eso, porque ahí no había los elementos racionales que solían utilizar, nos decían “¿Dónde están los otros 4 ...?”, “No, no están los otros cuatro, es este” ... Todo esto argumentado. Luego a posterior es muy fácil, pero en el momento no es nada fácil.

- SJ: No, no es nada fácil, evidentemente.

Es muy importante, algo que has dicho tú, es muy importante un anunciante que se la juegue, que apueste. Todas las buenas campañas tienen un buen anunciante al lado. Ha habido un buen tándem agencia-anunciante. Incluso ha habido el caso de que se haya marchado alguien del anunciante, ha seguido la agencia y aquello ha caído. O al revés. Es muy importante esto que has dicho de que los buenos anunciantes se la jueguen ... claro, para mí, ¿qué falta desde la agencia? Si tú dices a cualquiera: “Mira, puedes elegir una de las dos cosas... la marca Coca-Cola o las fábricas de Coca-Cola ... ¿qué quieres?”

- SJ: Yo, la marca.

Hasta ahora no he encontrado a nadie que me diga otra cosa. Siempre dices la marca. Pues sí, la marca es tan importante para todas las compañías que no puede ser que luego se le dedique la atención y los recursos de todo tipo que necesita. ¿Entonces qué implica eso? Una agencia que todas las agencias inicien ese discurso y el día que van a presentar según qué y no les va bien que los reciba según cual digan: “Mira, nos vamos porque venimos a hablar de lo más importante de esta empresa y no podemos hablarlo aquí en el pasillo” ... Claro, a lo mejor pierdes el cliente.

- SJ: A lo mejor pierdes el cliente, en el momento que a lo mejor tengas dos o tres éxitos ... vas a ganar muchos clientes. A lo mejor en el corto plazo, sí. En el corto plazo ese tío se ganara el “menudos bordes”, ¿no?, pero cuando acierte, cuidado. Lo que pasa también es el concepto del cortoplacismo. No hace mucho, en el máster, hace tres años hacíamos el caso del CRV de Honda y vino el director general

331 de Honda y vino el director de marketing y vino el director de publicidad y toda la presentación de los chavales que hicieron un autentico trabajo bueno, de calidad, topaba con una pregunta o una objeción por parte del cliente: “Sí, claro, esto está muy bien, ¿no? Pero no me has puesto el precio, no me has puesto que este coche tiene aire acondicionado ...”. Y le dices: “Bueno, pero es que estás construyendo la imagen de marca”. Y te contestaba: “Sí, pero para cuando la termine de construir estaremos todos muertos” ... Entonces el problema del cortoplacismo era tan evidente en la relación que decías: “Mira lo que ha hecho BMW, mira lo que ha hecho Audi” ... Vayamos a BMW porque Audi se inició en los 50 en los EE.UU., vayamos a algo más cercano, ¿no? Mira lo que hace BMW, está haciendo un espacio, se está posicionando y a veces no enseña ni el coche.

Efectivamente. Sí, sí.

- SJ: Ni el precio.

Sí, sí.

- SJ: Son sensaciones, son emociones.

La publicidad de automóviles, curiosamente, que hay casos muy buenos, hubo un paréntesis muy bueno, yo creo, que ahora se ha vuelto a cerrar ese paréntesis. Pero es de la más primitiva que existe porque esa numeración de atributos es lo más primitivo que existe. De todas maneras, en nuestro trabajo, que es especialmente difícil porque trabajamos con intangibles, hay tres cosas difíciles: una es tener una buena idea, cualquiera puede tener una buena idea. La segunda es más difícil, que es reconocer cuál es una buena idea, por eso la importancia de la valoración, reconocer cuál es la buena idea. Y he visto casos de creativos que han pasado por una agencia y todos decir: “Este es un cabrón. Este era un vago, no hacía nada. Este anuncio lo hacía yo. Ese otro lo hice yo”. Pero esa agencia antes de tener a tal personaje nunca había sacado nada nuevo y cuando se fue, volvió a sacar nada nuevo. Es decir, ese que era un vago tenía la virtud de saber lo que era bueno. Y la tercera es conseguir que salga, que es muy difícil. Y ahí es una de las funciones del *account planner*, porque él puede aportar los argumentos técnicos para que eso salga, entraría en su función también. Es decir, por ejemplo, este señor de Honda, a lo mejor habría que decirle: “¿Tú has visitado alguna vez algún bazar en Estambul o Túnez, o algún sitio?” Porque habrías visto que de la cultura fenicia ya viene que jamás se dice el precio hasta que el otro no ha entendido las virtudes del producto. Es un argumento, digamos, pero que veces el cliente te pega dos bofetadas y ya está. Idea muerta, y eso que ha costado tanto ... Es otra función muy importante también ... Ahí sí que es compartida con todos: con el director de cuentas, con el director creativo, es totalmente compartido. Digamos que el que puede aportar elementos técnicos sería el planner ...

- SJ: ¿Para ti el planner es inspirador? ¿Sugridor?

Tiene que serlo, totalmente.

- SJ: Pero en el fondo es un staff, no está en línea ... ¿o sí?

Sí está en línea.

- SJ: Tienes cara de no estar de acuerdo.

Sí que está en línea.

- SJ: Tú crees que está en línea.

Tiene que estar en línea. Yo hablo en función de mi experiencia, no pretendo dogmatizar nada ... he tenido la suerte de vivir de acuerdo a una serie de cosas que también han estructurado mi experiencia ... mi experiencia es: el planteamiento del *account planner* siempre representa al cliente. Solo. La plataforma de comunicación se presenta al cliente. Yo impuse que en RSP se hiciera así. Tuve la gran suerte de que me hicieron caso. Y se hacía eso. Con alguna excepción, también tengo que decir. Cuando el cliente estaba de acuerdo en eso empezaban a trabajar los creativos.

- SJ: ¿Y eso lo hacía el planner solo? ¿O el planner contaba con cuentas, contaba con creación ... cómo lo hacías?

Contaba con cuentas. Con creación no. El creativo estaba virgen. El creativo solo intervenía cuando tenía que decir: "Hay que hacer esto". Ya está. Con cuentas sí que contaba

- SJ: Tú como planner y tu director de cuentas peloteaban, negociaban, pactaban y, entonces, te ibas a ver al cliente. ¿Tú solo?

No, íbamos nosotros dos.

- SJ: Tú y el cuentas.

Cuentas siempre iba.

- SJ: Y cuando cuentas y tú estaban de acuerdo entonces iban a ver al creativo.

Sí. Y le decíamos: "Esto es lo que hay que decir, ¿no?"

- SJ: No estoy de acuerdo, no me gusta lo que estás diciendo ... eso pasa ...

Yo nunca he dejado un briefing a un creativo encima de la mesa, siempre se lo he contado. Si no le hacen chiribitas los ojos, aquello está mal. Puede ocurrir, pero tú tienes que seguir hasta ver si le hacen chiribitas, ¿no? Eso te obliga también a que tú tienes que hacer una cosa que ... tú imagínate que tú hayas pactado una cosa con el cliente y el creativo te convence que te has equivocado en todas ... ¿qué haces? ¿Presentas la dimisión?

- SJ: Tú le has convencido al cliente además.

La primera vez no hace falta que la presentes, la segunda ... la tercera, ya ... con lo cual tú tienes que llevar algo que esté muy bien y que sea inspirador, digamos. Si hay mucho riesgo, también en la praxis lo que se hace es hablarlo con el creativo. Decirle: "Oye, con este cliente puede haber solo una vez y le voy a llevar esto. ¿Tú lo ves o no lo ves? ¿A ti te inspira o no te inspira? Te inspira, vale, no hagas nada, ya he visto que te inspira, voy a verlo al cliente". Esto se hace también.

- SJ: ¿Y qué le das al creativo? Tú, por ejemplo, tenías una cierta reputación que les gustaba a los creativos de McCann Erickson, que envidiaban los creativos de McCann Erikson... "No me viene con un ladrillo de documento", me viene con una frase en un folio.

Sí, siempre era media página. Sí, es lo que sigo haciendo, eh. Media página. Ya está.

- SJ: Eso, de alguna manera, no le das información de marketing ...

333 Debajo tú tienes el ladrillo, y si lo quiere ... pero no te escapás de esto, ¿no? Todo esto es opinable ... yo creo que hay creativos que han hecho la función de *account planner* y tal, pero que lo tengan que hacer ellos es un inhibidor de su creatividad. Porque imagínate que de pronto ... imagínate estas películas de catástrofe ... hay veinte personas y tú tienes que salvarlas ... ¡qué responsabilidad! En este momento no sabes ni lo que está arriba ni lo que está abajo ... pero si hay alguien que te dice: "Vete para allá corriendo, lléalos para allá, sácalos y si os ahogáis todos es culpa mía ... tira para allá ...". Esto libera al creativo. Él no tiene que pensar en "¿Venderán? ¿Le gustará al cliente?", porque, a veces, cuando llevas la campaña te dicen "Sí, me gusta, sí, sí, sí. Pero en lugar de decir: "Más brillo" creo que deberíamos decir "Más duración" ... Les has hundido ... de la otra manera ya ha quedado claro que es "Más brillo" ... Por lo tanto, ya es máxima creatividad en "Brillo" y el creativo ya sabe que si nos pegamos la castaña con "Brillo", la culpa es mía.

- SJ: Vamos a decir, entonces, que sois un poco como la Virgen de Lourdes, ¿no? O sea ... oye le estoy liberando al director creativo de una determinada responsabilidad, le estoy haciendo la vida amable al director de cuentas que puede gestionar el día a día, que puede gestionar su cuenta de resultados, que tiene al director general que le está pidiendo cosas distintas y que le estas dando interlocución a un responsable de marketing de la empresa que también se va a mojar.

Sí, sí. Y que encima desde el punto de vista de su función, si resulta que hemos apostado por el brillo... él se puede dedicar a optimizar el negocio, porque se le pueden ocurrir más cosas ... cómo hacer qué con respecto al brillo esta marca consiga más cosas, pues montare con los del Circ de Soleil que aquí va a brillar todo, ¿sabes? También lo estas liberando en muchos sentidos, ¿no?

- SJ: Yo creo que sí ... al final de esta conversación me quedo un poco ese pozo ... de ... la agencia lo ha ido perdiendo todo por voluntad, por no saber hacerlo bien, perdimos la planificación y compra de medios porque no supimos darnos cuenta que ahí estaba el negocio, algo tan bestia como esto. No supimos ver que la pasta estaba ahí ... al final la agencia se va a quedar como un centro de creatividad ... entiendo ... servicio, creatividad, construcción de la marca y va a colaborar contigo como planner, va a colaborar contigo o con otro aportando diferentes herramientas ...

Creo que habrá dos estructuras. Puede ser que haya una ... porque vamos a ver ... ¿qué está pasando con los grupos? Ahora tienes WPP, ¿cuántos hay a nivel mundial? Cinco a nivel mundial, ¿por qué hay esa concentración? Porque ellos están diciendo: "¿Y a nivel de medios cuantos grupos hay?". Ahí me encuentro a Murdoch y buscan el mismo nivel de interlocución. Y cada grupo resulta que tiene no sé cuántas agencias, agencias de relaciones públicas, los institutos de investigación. Entonces, ahí hay un nivel de interlocución, de grupos de agencias, grupos de medios, y anunciante multinacional que son un poco "inter pares" y se van a buscar. Es decir, la multinacional de turno hablará con el Murdoch de turno y ya está. Se van a buscar. Entonces, necesariamente las agencias de estos grupos lo van a ofrecer todo. Y de todo, lo mejor. Para quien no esté a ese nivel se va a tener que especializar. Necesariamente.

- SJ: O sea que hay dos grandes niveles, ¿no? El gran grupo y el tío muy especializado.

Yo creo que sí. Que puede ser muy especializado en account planning o muy especializado en creatividad, o muy especializado en eventos ...

- SJ: Pero también estamos diciendo que tal vez no tengamos que hablar de publicidad, tenemos que hablar de comunicación.

Yo estoy en contra y, a pesar de que he buscado trascender la publicidad para decir “No, no, lo mío sirve también para la comunicación interna y para los gestos comunicativos”, pero creo que hay que reivindicar la publicidad con todas sus virtudes. Siempre he puesto que soy publicitario y presumo de eso. Creo que la publicidad tiene unas cualidades como comunicación persuasiva y, que busca además la creatividad para persuadir, que no tienen otras técnicas de comunicación, que son complementarias. Entonces no hay que perderla. Reivindico hablar de publicidad. Y hablar de relaciones públicas, pero publicidad.

- SJ: Pero fíjate que las denominaciones van ... las centrales de medios ya no quieren ser centrales de medios, son agencias de medios o agencias de comunicación, pero las agencias de comunicación estrictamente son las de relaciones públicas ...

Y los que hacen diseño ... no puedo decir branding porque cuando digo branding ... ostia, resulta que los que hacen diseño dicen que hacen branding y lo que hacen es el diseño del logotipo, ¿no? Yo reivindico el nombre de publicidad como una de las técnicas de comunicación, es la técnica más poderosa de la comunicación y la más consciente de cómo funciona la comunicación. La comunicación funciona por dos cosas que es por impacto y por acumulación. Casi igual que teoría del aprendizaje. Impacto, te tienes que prestar atención, obviamente, pero después sí tienes que estudiarte una cosa; hay quien necesita 2 veces, 3 veces, 4 veces ... teoría del aprendizaje. La publicidad es muy consciente de eso y, por eso, se pone varias veces el mismo anuncio. En cambio, operación de relaciones públicas, se hace una cosa ... no sé qué en publicty, se hace una cosa ... Está muy bien y a lo mejor no hace falta más, pero la más consciente de cómo funciona la comunicación que es impacto y acumulación y seducción, es la publicidad.

- SJ: Sí, pero estarás de acuerdo en que todos los nuevos gurús, fenómenos, están diciendo que el consumidor, esto de la repetición, la repetición, no lo quiere más ... en cambio, la publicidad no tiene credibilidad, el storytelling es más creativo, el contenido de marca da más credibilidad, y parece que la publicidad esté apesada en este momento.

Es verdad que el consumidor es cada vez más consciente de su poder y tiende a ejercerlo y no hay que ser invasivo, pero no conozco nada más invasivo que la publicidad que se hace en Internet en estos momentos, mientras que en el diario tú decides si te paras o no te paras, incluso en el tele te paras y sabes que tienes “x” minutos, ¿no? O sea, que lo otro es más invasivo. Es verdad que el consumidor busca otro tipo de relación, eso es verdad, pero la comunicación sigue funcionando por impacto y acumulación. Sigue funcionando por esas dos cosas. Tú haces una cosa en Internet y dices: “Ha sido un éxito, ha tenido 20 mil visualizaciones”, y dices: “Mírate el peor spot, el que ha visto menos gente en televisión a ver cuánta gente lo ha visto”. O sea, que cuidado también con eso.

- SJ: Está bien reivindicar eso porque nadie lo está haciendo.

Sobre todo, lo de la publicidad convencional, no lo están midiendo porque en estos momentos estamos fascinados por lo nuevo, no lo comprendemos, y acomplexados por lo viejo.

335 **SEIS.2 JORDI ALAVEDRA**

Fecha de la entrevista: 20/07/2015

Duración: 34' 30"

Entrevistador: Santiago Jordán

– SJ: La tesis la empecé a trabajar pensando en el concepto que había entre el director de cuentas y *account planner* y como el *account planner* ha modificado el concepto de la dirección de cuentas, pero avanzando con las cosas a lo mejor le doy un viaje más a esta historia y me gustaría, si fuese posible, acabar haciendo una tesis doctoral sobre el modelo de agencia del futuro. A mí me gustaría para empezar... tu como ves la figura del directo de cuentas y la figura del *account planner* de tu experiencia en Ogilvy de 30 años, pero no solamente a nivel España sino también a nivel internacional... Para empezar de una manera abierta.

JA: yo diría que el cambio es dramático, al nivel de que el director de cuentas ha ido perdiendo gran parte de su capacidad estratégica para concentrarse más en temas de coordinación, de operativa, de director de proyecto, con todo su poder; mientras que la parte más de talento estratégico aplicado al briefing se lo ha quedado el planner cien por cien y los clientes acaban confiando en las estrategias y las ideas que propone el planner para que esa comunicación surta efecto, y confían en el director de cuentas para que el proyecto llegue a buen fin, pero no tanto en las ideas del director de cuentas. Es como si se hubiera cambiado un poco al director de cuentas, se le esté dando un valor mucho más operativo que de pensar y de ideas. Es mucho más de gestión, mucho menos de ideas y de talento estratégico.

– SJ: ¿Y cómo lo ha encajado?

JA: Mal, el que antes ejercía esa función de director de cuentas con un perfil estratégico porque poco a poco ha visto que el cliente y, lógicamente, luego los creativos, lo han ido dejando de lado en su papel de participe de la estrategia y lo ha encajado mal. Luego hay toda una generación de nuevos directores de cuentas que no han vivido nunca esta parte estratégica y simplemente son operadores de proyectos.

– SJ: Gestores del proyecto.

JA: Gestores del proyecto. Algunas veces con mucho criterio... No le estoy quitando merito. A veces con mucho criterio y a veces simplemente ordenando y moviendo presupuesto, quitando papeles y calendarios.

– SJ: Con lo cual también ha tenido un efecto sobre su retribución.

JA: Naturalmente. Antes un director de servicios al cliente, que no dejaba de ser un director de cuentas máximo, tenía una aquiescencia sobre el trabajo muy importante. Ahora la sigue teniendo, pero digamos que se cuenta algo menos con su opinión... déjame poner "creativa"... creativo estratégica y se ha quedado en un tema más operativo. Oficialmente. Luego extraoficialmente, y entonces depende de cada persona, el grado de convivencia que pueda tener con el planner, con el creativo y con el cliente lo ideal

es hacer un tándem ... bueno en este caso un cuarteto perfecto. Pero eso no siempre pasa. Si alguien bota, si alguien salta, es el director de cuentas

– SJ: Siempre.

JA: Siempre ... en mi experiencia ... bueno, no es que salte. Es al que menos en cuenta se le tiene. Es el que hace de gestor: de gestor de las reuniones, de quien levanta el acta, de quien vuelve a convocar; pero a nivel de aportar se le ha ido relegando a un segundo plano.

– SJ: Con lo cual hablas de un perfil de director de cuentas que tiene un recorrido profesional corto ... o sea un senior senior ... ¿Está llevando papeles?

JA: Sí.

– SJ: ¿Sí?

JA: Hay seniors seniors que están llevando papeles, algunos amargados y otros no. Es así. También es verdad que a medida que las nuevas tecnologías han invadido todo lo que es el mundo de la comunicación muchas de las estrategias de comunicación cuando se convierten, no solo en estratégicas sino ya en planes de acción, los directores de cuenta más seniors patinan muchísimo.

– SJ: Por ejemplo, en un modelo Ogilvy que en un determinado momento desarrolla el concepto 360° ... Ese concepto 360°, por ejemplo, que incluso Ogilvy hablar del concepto de ideas líquidas en algún momento ... O sea ... ese concepto en el que antes se hablaba de orquestación, ¿quién orquesta? ¿Quién orquesta cuando no necesariamente tu agencia da la totalidad de los servicios? ¿De las herramientas? La unidad de imagen de marca, que en algún momento era responsabilidad de la agencia y de marketing obviamente, pero que parecía que la agencia asumía un protagonismo de orquestación ... ¿dónde queda? ¿O no orquesta nadie hoy en día?

JA: Sí se orquesta. El concepto de orquestación tal como lo entendía Ogilvy está totalmente olvidado y desfasado como desde hace 15 años. El concepto 360 tal como lo tenía Ogilvy también. Eso no quiere decir que no prevalezca el concepto de estrategia de marca y estrategia de comunicación. Esto sigue prevaleciendo y en este momento, esto se lo ha vuelto a llevar muy mucho el cliente. El cliente tiene dentro de sus organizaciones, hablo de grandes clientes, dentro del departamento de marketing a un perfil, que no le pondré nombre, a un perfil que vela por las estrategias de comunicación de todas las submarcas o productos con marca que están amparados por la misma umbrela de marca global. Y este perfil es el que normalmente habla con los planners y con el director creativo.

– SJ: ¿No le pones nombre por?

JA: Porque no tiene. No es un cargo que este siempre ... en algunos casos es el director de investigación entonces es muy operativo y es el que se encarga de contactar con los institutos de investigación y no es exactamente el rol que te digo. Si hay una director estratégico de comunicación que sería el perfil que yo estoy definiendo ... por ejemplo Nestlé lo tiene definido y tiene sus peleas con los directores de marketing, evidentemente, pero existe. Y no sabría buscarle otro nombre, pero es la persona que normalmente organiza las sesiones estratégicas dentro del cliente y ahí invita a los planners de la marca desde la agencia.



337 – SJ: ¿Y es cierto que las agencias creen en la figura del planner? No hace mucho estaba hablando con un planificador externo de agencia y me contaba: “sí, sí, cuando hay un concurso todas las agencias tienen planner. Cuando termina el concurso se han acabado los planners, viene el director de cuentas. Excepto cuando el anunciante, caso Audi por poner un ejemplo, te obliga a tener un planner dentro de la agencia”...

JA: A ver... sí... esto ha pasado así tradicionalmente y se reconoce lo que me estas contando, pero yo te diría que en las grandes cuentas la planificación estratégica es importante en las agencias y constante en las agencias. Otra cosa es que los clientes a veces también deciden saltarse la estrategia cuando les conviene. Entonces, a veces hay decisiones de planes de acción o tácticas que no tienen en cuenta la propia estrategia que ha aprobado el cliente. Entonces esto ha pasado siempre y supongo que pasará siempre: para determinadas actividades se prescinde de la estrategia aunque este por ahí. Yo te diría que sí, y no es bla bla bla de agencia sino que siempre en los momentos cruciales de las campañas, ya no digo de concursos, de las campañas el planner es pieza fundamental.

– SJ: Es pieza fundamental ...

JA: Es pieza fundamental.

– SJ: ¿Y cómo lo vive el creativo la figura del planner? ¿Como bienvenida? ¿Como “me lo pones más fácil”?

JA: Depende de cómo sea el planner. Si el planner es bueno, bienvenido cien por cien. Si el planner no es bueno, horrorosamente mal. Si el planner no aporta, si el planner lo único que hace es decir obviedades y decir las cosas manidas que sabemos todos, que funciona para el sector, ya no para la marca, jodido. Entonces el director creativo se lo va a sacar de encima inmediatamente. Si es alguien con criterio, que esta al quite de lo que está pasando, no solo a nivel de estrategia sino a nivel de comunicación, pendiente de las campañas, de los giros estratégicos de las marcas competidoras, del sector, de lo que está pasando en el sector y tiene opinión y sabe que necesita una estrategia diferenciadora para esa marca, el creativo lo da por muy bienvenido.

– SJ: ¿Tu puedes poner un par de ejemplos diferenciales y que se pueden explicar... en el que puedas explicar de manera contenta y orgullosa, una contribución estratégica en los términos que estamos hablando?

JA: Sí, y se de personajes que son planners fantásticos y otros planners que no son tan fantásticos.

– SJ: Me refiero a casos tuyos, donde digas que la contribución estratégica que hizo la agencia fue realmente significativa, ¿no? No sé... el otro día Miguel Alonso me habla del “vuelta y vuelta” de Campofrío... no sé...

JA: Unilever Ligeresa. La aportación estrategia conjunta de cliente, planificación estratégica y creativa. Caso de éxito absoluto desde hace 6 años. O sea que Ogilvy sigue dominando el mercado de las mayonesas. Sí, pero Hellman’s es una cuenta mucho mas internacional. Entonces yo he participado menos de esa cuenta que se lleva desde Sao Pablo, creo. Sé que ahí hay un planner con un par de huevos bien puestos y que domina, con el director creativo de la cuenta, de la marca, ya no digo la cuenta, el tema estratégico y lo domina muy bien. Hellman’s se me ha quedado un poco más lejos, pero Ligeresa que es mucho más local y más cercano, te diría que sí.

– SJ: ¿Tú estarías de acuerdo con la frase de Sergio Prieto de que históricamente la planificación estratégica la han hecho los creativos?

JA: Sí.

– SJ: Radicalmente, sí.

JA: Sí.

– SJ: Luego, ¿hay que entender que el departamento de cuentas en los 80, en los 90, en el invento del TPlan de Walter Thompson era humo? Porque al final era el creativo que estaba delante del papel y de manera consciente o inconsciente hacia la solución estratégica y creativa ...

JA: Siempre depende de las personas. En esta profesión pienso que no hay cargos, hay personas. Y cada vez valoro más el talento de las personas. Hay veces que ha habido planificadores con talento y a veces ha habido planificadores sin talento. Igual que hay directores creativos con talento y directores creativos sin talento. Es verdad que muchas estrategias eran estrategias absolutamente mediocres y la creatividad ha sido genial. Y entonces es cuando digo que la aportación estratégica la ha hecho el creativo al encontrar una manera de plasmarlo en un briefing manidito, con una idea creativa genial. Y probablemente era más una idea estratégica, de planificación estratégica de la comunicación, que no una idea creativa. Que luego tenía una ejecución, dos ejecuciones, una idea creativa que le iba perfecta y que le permitía todas las ejecuciones y todas las declinaciones hasta por disciplina de comunicación. Pero si es verdad que cuando un planificador ha conseguido encontrar eso, al creativo se le ha solucionado la vida mucho mejor porque entonces te permite crear de una manera mucho más libre.

– SJ: Si esto es más o menos así ... todo el mundo parece estar de acuerdo en que la agencia ha ido perdiendo rol, perdiendo rol y rol. Un día perdimos los medios ...

JA: Y no lo han perdido las personas, pero sí las agencias.

– SJ: No las personas, pero sí las agencias.

JA: No las personas, pero sí las agencias.

– SJ: Pero un día perdimos los medios, a lo mejor porque no éramos conscientes –aunque parezca absurdo decirlo– de que el dinero estaba allá. Y bueno, empezaron a nacer las centrales de medios y nadie se inmutó mucho. Luego, todos los grandes grupos construyeron su central a la carrera, ¿no?

JA: Absolutamente.

– SJ: Hemos perdido los medios, también la gestión de compra. Antes había un departamento de compras que compraba desde gadgets a gráficas, a lo que sea ... eso se ha perdido también ...

JA: Totalmente.

– SJ: Parece, incluso, que hemos perdido una cierta reputación creativa que antes teníamos ...

JA: No, no.

– SJ: Entonces, ¿qué le queda a la agencia? La creatividad.

JA: La idea. Le queda la generación de ideas y el saber aplicarlas luego.

339 – SJ: Y el saber aplicarlas luego ... el saber aplicarlas ...

JA: A las diferentes necesidades de la marca y al presupuesto que tenga el cliente en esas marcas porque ideas aplicadas a lo que tu llamabas 360, ahora llámale lo que quieras, que luego no se pueden desarrollar porque cliente tiene 60 mil euros para producir media idea, también es verdad que esto resulta muy frustrante.

– SJ: Pero esas ideas que te quedan, Jordi, cuando hablas con directores de planificación estratégica de centrales de medios afirman de que están entrando en el producto creativo, en el punto creativo de la marca. Hay quien afirma que OMD, un directivo de OMD afirma de que su agencia fue la más premiada en Cannes hace 2 o 3 años; pero que es constante la entrada de las centrales de medios en el territorio creativo, entre otras cosas, porque el mercado de los medios admite productos muy distintos de los anteriores ... entonces, ¿no vamos estando como muy arrinconados?

JA: Creo que sí, pero ... a ver ... yo creo que no estamos arrinconados y creo que las agencias de medios han sido muy inteligentes. Han tenido que fichar perfiles de personas completamente distintas para acercarse al producto que generaba la agencia para vendérselo al cliente al mismo tiempo que se discuten los planes de medios. Ha tenido que fichar un perfil completamente distinto de persona. Los planificadores estratégicos de medios no son planificadores estratégicos de marca.

– SJ: ¿No?

JA: No. Hay planificadores estratégicos de marca que pueden ser fichados por una central de medios y pueden hacer maravillosas estrategias de marca y comunicación desde una central, pero es un perfil que tradicionalmente nunca tuvo la central de medios. Otra cosa es que la central de medios hoy en día esté, incluso, fichando creativos. Es así. Y como el tema económico es tan importante para los clientes, a veces, esa concentración funciona; pero no porque el cliente piense que desde una central de medios es de donde le va a venir la gran idea para que su marca combata y bata a sus marcas competidoras.

– SJ: Y esa creatividad que tú dices que es todavía patrimonio de la agencia, ¿se paga?

JA: Sí ...

– SJ: Se paga como para poder invertir, comprar talento ...

JA: Se paga, pero mucho menos que antes. Se paga mucho menos que antes y de ahí el declive de las agencias a la hora de tener que fichar, a la hora de tener que hacer reducciones de equipos. Cuántas veces hemos conocido tú y yo agencias nacionales que tenían oficina en Madrid y Barcelona, con equipos creativos y de planificación estratégica separados y últimamente muchas de estas agencias muy importantes tienen un solo equipo estratégico que planifica para todo el país y para todas las cuentas.

– SJ: Y creativos también ...

JA: Y creativos también. Esto es una consecuencia de que el cliente ha empezado a pagar menos por todo, pero

– SJ: ¿Fuera también pasa? ¿En EEUU, en Inglaterra, Alemania?

JA: No, eso es lo que te quería decir. Aquí en España hemos sufrido amarguísicamente la crisis y eso ha hecho que la cadena de valor se quedara sin valor. Cuando viajo a la India, a Inglaterra, Francia, el perfil estratégico y los honorarios por estrategia siguen siendo muy importantes, tan importante como lo que aquí cobramos para hacer toda la campaña. Entonces yo creo que aquí en España hemos sufrido muchísimo en este aspecto. También es verdad que muchos clientes han visto que no han desarrollado, durante los últimos 7 años, campañas locales. Han vivido de campañas internacionales porque les han centralizado las campañas y se han convertido departamentos de marketing que eran –déjame ponerlo así- pseudo departamentos comerciales ejecutores de disciplinas que antes llamábamos below the line, pero no de las estrategias de la marca. Tenemos, es verdad, muy pocas marcas mundiales originarias en España. Hay muy pocas. Entonces también es verdad que si la marca va a tener un riesgo controlado, los clientes han decidido no pagar tanto por ese riesgo controlado. Y no ha habido tanto dinero para pagar el talento, pero creo que es más un fenómeno español que un fenómeno del sector.

– SJ: ¿Fenómeno recuperable?

JA: Si se recuperan los clientes de España, sí. Es decir, si las marcas españolas vuelven a tener un papel estratégico para sus marcas sí. Si se van a quedar como meros replicadores de las grandes estrategias mundiales será difícil. Porque para hacer una campaña local consideraran que no hace falta pagar lo que antes se pagaba para campañas que eran locales y que permitían a la marca tener otro tipo de vida. Y no solo debido a esta centralización mundial sino también por como un gran consumo que era un feudo importantísimo para las agencias, las marcas de la distribución han ganado terreno y hoy el consumidor ha hecho un cambio mental muy importante por los precios, los clientes también han perdido mucho margen. Y eso es un fenómeno que afuera ya existía, pero que aquí nos ha dado de golpe en 5 años.

– SJ: Y eso no crees que se nos ha comido el terreno, que hoy en día un director general tiene que elegir entre una reunión con su director general de la agencia y con Roig ... se va con Roig.

JA: Claro, entre otras cosas porque sabe que la agencia si queda con él a las 10 de la noche también irá.

– SJ: ¿Pero queda? O sea, ¿le da la misma importancia que se le daba a la construcción de marca antes?

JA: No. Muchas veces porque la construcción de marca empieza, muchas veces, a no ser responsabilidad suya, ese es el grave problema en España.

– SJ: No es responsabilidad de la gerencia, la construcción de la imagen de marca.

JA: De determinadas marcas internacionales, no. Si es una marca absolutamente local, sí.

– SJ: Si ahora estuvieses hablando con tu amigo Martin Sorrel o con otro, ¿eh? Y te estuvieses tomando un gin tonic con él en la 5<sup>a</sup> avenida y te dijese “mira Jordi, estoy acojonado pensando en el futuro de las agencias de publicidad. Jordi, tú que has movido el culo por todo mundo, que conoces anunciantes españoles, franceses, chinos, americanos, yanquis, lo que sea ... ¿cuál es tu modelo de agencia para los próximos 10 años?”

JA: ¿El mío?

– SJ: El que me recomiendas a mí para invertir.

341 JA: Nadie sabe cómo será el modelo de agencia porque si lo supiéramos, las agencias ya estarían montadas así. Lo que sí es verdad es que los grandes grupos se han blindado y tocan todos los palos. Los grandes grupos tienen centrales de medios, tienen empresas de estrategia de marca, individualizada tienen empresas de diseño corporativo, individualizada de packaging, individualizada de marketing relacional, individualizada de marca ... lo tienen todo para no perder comba. Si es verdad que cada vez más creo que la comunicación de la marca es una y que ha de haber algo que se decide a nivel marca y que luego se desmenuza en una multitud de mensajes en los diferentes touchpoints famosos de todos los consumidores, posibles compradores que generan una cantidad de data que entra en el proceso otra vez y que eso puede generar ingentes cantidades de trabajo para muchísimas agencias, pero sigo pensando que una concentración de talento y al mismo tiempo de práctica para que lo que se decide a nivel estratégico sea implementable de una manera coherente de arriba abajo, sigue siendo necesario. Entonces cambiemos el nombre y digamos que no son agencias de publicidad o agencias de relaciones públicas o agencias de lo que sea, sino ponles agencia de contenido de comunicación de marca.

– SJ: Agencias de contenido de comunicación de marca, vale.

JA: Y ahí sí que creo que es algo que necesita la marca comprar fuera de su entorno del día a día con el Sr. Roig, de las relaciones laborales, de los compromisos que hay entre un departamento comercial, el departamento de marketing y el departamento de lo que sea que hace que este proceso de reflexión se vea mejor desde afuera que desde adentro. Y ahí creo que está el papel para las agencias. Generar conjuntamente con el cliente, las estrategias de comunicación y el gran vehículo creativo que haga posible que esto sea entendible por los consumidores. Esto es para mí fundamental. Que luego, en función de la complejidad del cliente, esto se pueda llevar desde la misma gran agencia porque tenga subdepartamentos de data base, data mining, perfecto; pero que habrá clientes que probablemente no lo vayan a comprar todo a la misma agencia sino que lo comprarán a diferentes especialistas.

– SJ: ¿Insinúas como un regreso a los orígenes?

JA: Sí, pero completamente distinto. Conceptualmente, sí. A la hora de hacerlo, a la hora de desarrollar los trabajos son muchísimo más diferente, se necesita unos especialistas muchísimo más preparados en disciplinas muchísimo más atomizadas, pero sí: el origen sigue siendo el mismo. Y eso es lo que a veces creo que el bosque no nos deja ver los árboles y intentamos hacer 17 estrategias de comunicación con 17 estrategias creativas para una misma marca con la misma problemática y simplemente porque el público objetivo puede ser distinto, parece que para llegar mejor a él será mejor fraccionarlo todo. Yo creo que eso es un error. Pienso genuinamente que es un error.

– SJ: Si te incomoda la pregunta, la retiro ... ¿Ogilvy más o menos respira ese modelo?

JA: Sí.

– SJ: ¿Sí?

JA: Sí, sí, sí.

– SJ: ¿En España?

JA: Sí, en España y fuera muchísimo. En España muchísimo más. Fuera los clientes están comprándole a la agencia apoyo estratégico y creativo para proyectos que no están ni relacionados con el gran consumo de la marca.

– SJ: Explicalo un poco más Jordi.

JA: No puedo porque son confidenciales ... pero ... una marca, por ejemplo, que decide que en el futuro, en los próximos 10 años tendrá que trabajar en seniors ... es un ejemplo ... pues empieza a trabajar con una agencia como Ogilvy para desarrollar con sus especialistas en el mercado de senior ... y desarrolla igual que cuando se hacía al principio, estudiábamos como hacer que ese producto, que es un producto determinado o que habría que generar producto para llegar a ese público objetivo que tiene este tipo de necesidades sabiendo que recursos tiene el cliente, la marca, la empresa ... Porque a veces no está ni la marca creada y simplemente es un sector al que le interesa ir generar todo el esqueleto para que el día D hora H, se lance el primer producto y con él la campaña de comunicación, publicidad, sea relaciones públicas, sea ... si es a seniors, a los médicos al mismo tiempo, a geriatras, webs y widgets en los ordenadores de los geriatras que se hayan apuntado a ese tema. Para mí los clientes mundiales sí están entendiendo el papel estratégico con el talento creativo que hay de las agencias. Son las que acostumbran a tener el mejor talento.

– SJ: ¿Y tus clientes locales?

JA: Ahhh, eso es otra cosa. Mis clientes locales están mucho más apretados con la cuenta de explotación y probablemente su largo plazo nunca es más allá de dos años. Y en dos años es muy difícil poder dedicar tiempo a algo como lo que estoy diciendo. Entonces todos los perfiles, los de agencia y los de cliente, se ven muy mermados por esto.

– SJ: Y esta vuelta al origen, que es vuelta al origen pero de otra manera ... es una vuelta al origen, tú has puesto un ejemplo: agencia de construcción de contenido de marca en lugar de la clásica agencia de publicidad. ¿Esta agencia de contenidos de marca qué profesionales tendrá? ¿Qué perfil de individuo?

JA: Tendrá perfiles parecidos, pero tendrá y necesitará mucho más talento. Necesitará planificadores estratégicos que podrían ser creativos. Podrían ser creativos que en el lugar de estar haciendo campañas estuvieran pensando en estrategias, deberán tener también creativos que sean capaces de bajar esas ideas. Necesitaran tener directores de proyectos, podrían ser los directores de cuentas de antes quitándoles toda la parte estratégica y aparte necesitarán perfiles que aporten a ese núcleo, toda una serie de informaciones que se está generando en el mercado vía, no reuniones de grupo, sino fruto de la propia gestión de las marcas ya hoy con sus consumidores y la manera en que los consumidores están gestionando su tiempo, su manera de seleccionar las marcas y su manera, incluso, de comprar y esta gente necesitará necesariamente estar en permanente contacto con la gente que está diseñando el futuro de las marcas.

– SJ: Es la ostia, ¿no? ¿Lo que buscas?

JA: Pero existe ya, eh.

– SJ: Son Leonardos Da Vinci, ¿no? ¿Humanistas? ¿Tecnológicos?

JA: Tú lo has dicho: humanistas tecnológicos. Leonardo era humanista tecnológico ...

– SJ: Era un genio, Jordi.

JA: Estamos intentando reducirlo y casi lo estamos reduciendo al absurdo ... esto no es una persona.

343 Nunca son una persona, son equipos. Por eso pienso que la agencia sigue teniendo un papel.

– SJ: Una nueva agencia, una nueva visión, una nueva interpretación de la agencia, ¿no?

JA: Para mí la agencia es eso ... que hace campañas, pero no hace sólo campañas.

– SJ: ¿Y eso quien lo lidera?

JA: Alguien con visión dentro de la agencia. Un director general o un presidente europeo o un presidente mundial que ficha a este tipo de persona para sea semilla en cada una de las agencias locales de esa red. O un director de agencia Leonardo Da Vinci visionario en Barcelona y, si tiene la suerte de ser Leonardo Da Vinci, necesitara gente que le ayude.

### SEIS.3 FRANCESC MONTSERDÁ

Fecha de la entrevista: 24/08/2015

Duración: 1h 15' 07"

Entrevistadores: Guillem Marca y Santiago Jordán

- Santiago Jordán (SJ): La figura del planificador. Este planificador también viene de las centrales de medios, quiero decir el concepto ... no tanto del planificador tradicional de medios, histórico sino mas del concepto de *account planner*, de planificador estratégico, y ahora lo que de alguna manera queremos reflexionar nosotros, configuraremos el título de la tesis en función de los resultados ... tú que has estado en el camino de la agencia, en el camino de la central de medios, de alguna manera tú has hecho como un recorrido histórico dentro del tema. Esto lo queremos dividir en artículos y de alguna manera saber ... Tú cómo entiendes que se ha recibido la figura del planificador dentro de la central de medios.

Al *account planner* ...

- SJ: Al *account planner* en la agencia de medios o incluso la figura del *account planner* dentro del tu paso, porque tú has sido director de publicidad de TV3 muchos años y has trabajado con la agencia. Como la figura del *account planner* ha sido recibida dentro de vuestra casa. Es decir: ¿Soy una interferencia? ¿Soy aquel tipo molesto que recomienda la estrategia? ¿Soy bienvenido? ¿Porque soy el tío que apporto un planteamiento, apporto un conocimiento del consumidor? O no ...

Yo te explicaré el punto desde el punto de vista global. En que estamos y a dónde queremos llegar. A partir de aquí, nosotros tenemos un *account planner* en Barcelona y otro en Madrid. ¿Por qué incorporamos esta figura? Básicamente porque pensamos que a nivel de agencia en los próximos 5 o 10 años acabará siendo un modelo similar al que había hace algunos años de la agencia de servicios plenos pero no colgado del director de cuentas o de servicios sino desde el punto de vista del medio. Todos los departamentos de medios situados en el peor lugar de la agencia, era como en un cuarto oscuro donde estaba la gente de medios. Y poco a poco, los medios tomaron protagonismo dentro de este mundo global y los

separan de lo que es la agencia de publicidad. Y toman identidad propia: comienzan a gestionar clientes, tanto directos como de sus agencias.

Nosotros somos un grupo que tenemos agencias como BBDO, Contrapunto, Tandem, etc. Las agencias nos proporcionan clientes y además nosotros tenemos clientes propios que conseguimos a través de concursos o adjudicaciones a nivel internacional.

A partir de aquí, el modelo que nosotros vemos de aquí a unos años, que pasa por integrar todo en una sola cosa. Evidentemente no hablamos del tema online, offline, eso ya forma parte de nuestro ADN, hablamos del contenido. El contenido cada vez irá a más desde las agencias que las gestionen. ¿Quién lo gestionará; la agencia de publicidad y luego la central de medios hará de antigua central de compras? No. Nosotros ya somos capaces de gestionar contenido. De hecho, lo gestionamos nosotros el contenido y, a veces, preguntamos a la agencia y, en ocasiones, preguntamos al anunciante; quién es a quien debemos cubrirle esta necesidad que tiene.

Bien. Tenemos un *account planner*. ¿Cuál es la tarea de este *account planner*? Porque, por un lado, tenemos un director de control y, por otro lado, tenemos directores de servicios al cliente de unas marcas en concreto. La diferencia radica en que el director de servicios al cliente está tan al día a día de su marca que en ocasiones no es capaz de separarse un poco de la realidad del día a día y tener una visión más global, que eso sí lo puede hacer un *account planner*. ¿Este *account planner* qué hace? Yo tengo un concepto para una marca en concreto. ¿Sí? Pone todas las herramientas para poderlo conseguir y deja que el director de servicios al cliente, el planificador y el director lo ejecuten. Esto, por ejemplo, se ve en el cambio que está haciendo Codorniu. Es una marca que va siempre por detrás de Freixenet, es la marca pobre del mundo del cava español. Qué pasa, Freixenet es glamour, cada spot tiene más de 2 millones de descargas, con Codorniu no pasa eso. La gente de Codorniu nos planteó hacer un cambio. Hemos de hacer un cambio y no pasa solo por el uso de los medios que hacemos, sino también por el concepto al que queremos arribar. Y aquí, después de analizar y hacer muchas evaluaciones, arribamos a la conclusión de que debíamos de desmarcarnos del concepto cava, que es visualizar mucho al resto de España como catalán. Y aquí viene, esto sí que es una tarea del *account planner*, que es una extensión del día a día de la marca, y aquí viene el concepto de “No es un champan. Es Codorniu desde 1951”. Y a partir de aquí se empieza a construir toda la estrategia de comunicación.

- SJ: O sea, me estás diciendo que la estrategia no es ya de medios, sino la estrategia creativa, de marketing, al anunciante. Con lo cual le has robado el rol a su agencia.

Una parte. Nosotros no... Nosotros no pretendemos en ningún momento ocupar su espacio, pero sí que es verdad que nuestro conocimiento más amplio de los medios es una ventaja. La agencia creativa se ha quedado en parte – no todas, pero algunas si – muy estancadas en hacer una pieza para televisión, una pieza para Internet, una pieza para la prensa, una pieza para la radio. No es eso. Al final todas las piezas deben estar conectadas. Y si no están conectadas no pueden tener este grado exponencial que necesitamos para que las marcas se vean y se sientan porque todo el ruido que hay... ¿El ruido que es? Si vemos toda la publicidad que hay en los medios convencionales, al final te das cuenta de que tienes que hacer muchas cosas y de forma muy importante para que realmente sea alguien en la comunicación. Mira, nosotros tenemos un cliente que es Lidl.

- SJ: Lidl... Supermercados.



345 Sí. Categoría retail, con mucha competencia con los Carrefours, Dia, etc. este cliente, una de las cosas que más valora es que cada día que él tiene campaña le diga que ocupación tiene en el ranking de ruido publicitario. Cada día. Para saber si es primero, décimo o cuarto. Siempre, sobretodo, basado en la tele que es lo que podemos tener con una métrica más adecuada. ¿Por qué lo quiere saber? Porque él sabe que lo que está construyendo hoy, al final lo que quiere es que sea top of mind de su marca. Al final todos harán lo mismo: vender, vender, vender, y tú debes conseguir las palancas que le ayuden a conseguir eso. Pero para que te des cuenta: este cliente no le interesa saber si compra mejor o peor que otro cliente, le interesa saber de todos los que hacen televisión qué lugar ocupa y, a partir de aquí, monitoriza todo el resto de variables.

- SJ: Vale, pero entonces estás diciendo que en este caso, desde la central de medios con un concepto de central moderno, actual, con un *account planner*, se dirigen con gente del puro marketing de vuestro cliente y también del puro marketing de la comunicación, incluso llegando al territorio del que decide qué comunicar. Y eso, cuando llegas a SCPF, agencia glamurosa, creativa, de números uno, va el Sr. Monserdá y le digo a Segarra: “Vas a comunicar esto”... y este señor, ¿cómo lo toma?

Hay veces en que están de acuerdo con lo que se plantea ...

- SJ: ¿De entrada te acepta este rol?

Totalmente.

- SJ: ¿Sí?

Piensa una cosa. Si planteas una idea muy brillante pero al final esa idea no se puede ejecutar en los medios de nuestro entorno. La idea es muy buena, pero ira al cajón.

- GM: ¿Y entonces este rol de *account planner* a quién le acomete?

A la agencia.

- GM: Si, ¿pero a quién? ¿Está haciendo tareas del director de cuentas? ¿Está haciendo el trabajo del *account planner* de la agencia?

Está haciendo el trabajo ... No, del director de cuentas diría que no. Está haciendo el trabajo del *account planner* de la agencia.

- SJ: Porque para ti, el director de cuentas .... Tú dices: “No le hace el trabajo al director de cuentas. Le hace la tarea al *account planner*.” Qué es el *account planner*, el que hace la estrategia, ¿pero entonces para ti cuál es el rol del director de cuentas? ¿El día a día, la gestión presupuestaria, el control de timing?

Es control de presupuesto, es tener al cliente contento, saber sus necesidades en cada momento, es servicio. Es servicio. Yo soy más de la idea y del concepto del *account planner* que del director de cuentas. Tienes gente que son directores de cuentas que colaboran y son esplendidos, pero hay algunos que no. Para mí es un tema de niveles. Para mí un *account planner* es mucho más global porque trabaja para muchas cuentas de la compañía y eso le da mucha información.

- SJ: ¿Los *account planner* que están en OMD con qué herramientas trabajan? ¿Qué elementos tiene para poder hacer su trabajo? Es un tío que tiene un presupuesto de investigación considerable, es un tío que es expectante ...

Yo creo que más que herramientas, se trata de que sea una persona con unas características determinadas, es decir... el nuestro es un chico siciliano, muy simpático, muy perfil italiano... y es inquieto, y que le agrade y adore el mundo de las marcas y el marketing porque herramientas, al final, todas las agencias tenemos las mismas con nombres diferentes. Porque, al final, para el *account planner* es muy fácil. Va al Departamento de Investigación y pide: "Analízame este target", pero no el target en variables sociodemográficas, sino en comportamiento. Qué comportamiento tiene nuestro target, qué hace los fines de semana, qué hace cuando sale de trabajar. A mí que me diga: "Hombre, mujer y clase social" no me interesa nada porque el concepto de clase social está muy mezclado. ¿Qué me interesa? Su comportamiento. Qué hace mi target. Y no solo a nivel local, sino qué pasa en EE.UU., qué pasa en los países emergentes, qué pasa en Asia. Es decir, qué pasa en todos estos países que lideran la utilización de smartphones, de tablets. Ya está arribando todo eso aquí. Cómo afecta eso a nuestra vida, a nuestro día a día. Básicamente trabajar eso. Para mí es un tío que ha de ser muy inquieto, listo y que tendrá las herramientas, no solo las de la agencia, sino las que haya que comprar y que se ocupe mucho de saber qué hay en la cabeza del consumidor.

- SJ: Si lo he entendido correctamente, el modelo de agencia del futuro para ustedes es un volvamos al pasado. Dentro de lo que antes era la agencia de servicios plenos que hacía planificación, estrategia, compra de medios, servicios de packaging, gestión de promociones, etc. de alguna manera... si lo entendí correctamente... tú decías: "Nosotros creemos que eso volverá". Que el on y el off estará por descontado, que estará dentro de la agencia, pero no solo esto sino que también estará la planificación estratégica, los medios... ¿te he entendido correctamente?

Sí, sí. Yo he de ser capaz de programar un spot en los mejores programas, o un patrocinio en La Voz con Bimbo y también tengo que ser capaz de crear contenido, por ejemplo, para emitir. Imagínate que tú tienes un cliente que tiene contenido pero que no puede utilizar televisión por normativa, por ejemplo, alcohol. Si yo sé que con el alcohol no puedo utilizar la tele como promoción, a lo mejor un buen canal es utilizar todas las plataformas que hay en digital para poder hacer micro espacios de 3 a 5 minutos, muy chulos y glamurosos en este espacio... debo ser capaz de hacer eso.

- SJ: Nosotros, por ejemplo, que somos una agencia internacional, con una visión global, que marca tendencias. ¿Cómo entienden que esto se estructurará en términos económicos? Porque, bueno vale, la agencia ha perdido los medios, que era su fórmula de retribución habitual (un porcentaje, etc.), pierdo esa parte, ese sistema de retribución que era un poco injusto, pero satisfactorio para la agencia, ¿no? Vale, se me ha escapado eso. Ahora se me escapa la estrategia porque estoy con una central de medios que empieza a decidir en la estrategia de marketing. Me queda la producción física, pero también se me ha escapado porque la gráfica la compran directamente muchas veces. Entonces, este modelo de agencia que dará la estrategia, que dará soporte en medios con una previsión vuestra... ¿Cuál será el modelo de retribución y cómo se organizarán ustedes? Porque hasta ahora son cuentas de resultados, estancos independientes que consolidan como grupo, pero si OMD está dentro de TBWBA, ¿el sistema de cuentas de resultados independientes se modifica, no se modifica...? ¿Cómo es tu visión?

Había muchos menos medios, por lo tanto crear un sistema de retribución cómoda. Ahora baja un poco y ahora se vuelve a recuperar. Por ejemplo, la televisión en España moverá 4.000 millones de euros, ¿cómo nosotros lo recibiremos de cara al futuro? Evidentemente, los feed están al alza. Es decir, si por la gestión de medios estamos hablando en el mercado de un 2.5 y un 3% del feed lo que se ve es que se están explotando productos diferentes. Si tú con una estrategia digital, este porcentaje crece. Si haces

347 contenido, street marketing u otras actividades, los feed que están pagando las agencias son más altos. Si eso le sumas la gestión del data, de la información, eso nos ayuda. Es decir, si nosotros extrapolamos el volumen que tenemos ahora al que había en los 90, los recursos que había en medios eran más altos antes que ahora. O sea, facturamos más, ingresamos más, pero se lo come la tecnología. La tecnología nos ha ayudado muchísimo. Ayer por la tarde me ha dicho, adelante con la compra de un producto muy específico, un patrocinio premium y me ha dicho ayer a las 4, a las 5 me lo adjudicaban. En una hora gestionamos 300 mil euros. Todo por mails, por correos. Eso antes era impensable. ¿Qué quiere decir eso? Que toda la tecnología que tenemos nos está ayudando mucho.

- SJ: Pero dentro de “x” tiempo y cuando sea Codorniu y me iré a OMD y me estará dando servicios de creatividad y estará todo integrado dentro de un concepto o tendrá una cuenta de resultados independiente ...

Yo creo que habrá una agencia que no será de medios, sino un grupo de comunicación.

- SJ: No será una agencia, será un grupo de comunicación.

Totalmente.

- SJ: Que operará como un grupo de comunicación, que ya lo son ahora.

Nosotros en OMD BCN tenemos un Departamento de RR.PP. y, ¿te imaginabas hace algunos años que una agencia de medios tuviese relaciones públicas ...? ¿Cómo te lo imaginabas?

- SJ: Me explicas una historia muy interesante. Al final, podemos decir que la agencia ha muerto. Casi casi, está tocada de muerte porque ha habido unos transfer hacia la central de medios, sino que trabajan la parte estratégica y de marketing de los clientes, generan conceptos e *insights* de comunicación y contenidos y, además, están dando servicios de relaciones públicas, o marketing o packaging.

- GM: Al final, lo que hace, ¿por qué se ha dado este salto? Al final, lo que están haciendo es que las agencias renazcan en otro sitio, la habitación oscura se ha convertido en el palacio y la creatividad y el resto se ven disminuidos.

Al final, el tema económico no pesa tanto como el cambio tecnológico y la madurez del cliente. El cliente se ha hecho maduro. Es sorprendente que a partir de un cierto momento, en el momento en que aparecen las televisiones privadas, los medios diversificados, el cliente que se espanta un poco diga: “Yo quiero que cuando la agencia creativa me presente el spot, esté la agencia de medios”. Como el cliente me pregunta: “¿Crees que haya un spot de 30 segundos, agencia de medios? O con un spot que me costará un 50% menos, ¿ya con esto tengo suficiente? Al momento en que me da la palabra y puedo opinar es cuando empieza a cambiar todo. El cliente al final lo que quiere son personas en quien confiar y personas que le resuelvan sus problemas.

- GM: Claro, pero el retorno es más tangible en la agencia de medios que la agencia y eso es lo que le da confianza al cliente.

Nosotros tenemos una serie de métricas para justificar toda la inversión y lo que haremos. Si fuésemos estrictos puedes medirlo. Lo que es verdad que nosotros como estamos con tema de data, aquí es donde estamos un paso por delante. Es decir, yo puedo tomar datos de investigación y hacer un test o un spot,

las menciones que ha tenido, cuantos OTS, etc. Pero, al final, todo eso chirría un poco a veces. ¿Qué pasa con los medios? Hay unos auditores de medios que lo que hacen es tomar tu actividad compararla con un bloque de medios muy grande y decir qué tan bien o mal lo has hecho.

- GM: Te evalúan desde fuera.

Y eso da mucha credibilidad al trabajo que hacemos desde la agencia. No creativo. Es un sello de calidad. Mi día a día. Un 30% es anunciar en los medios y el resto es convencer a los clientes de lo que le conviene a su marca.

- SJ: La agencia no ha sido capaz de reaccionar. ¿Qué hacía la agencia antes de esto? Se le va el concepto, la estrategia, las relaciones públicas, ¿cuál es el futuro de la agencia? O te lo pregunto de otra manera: ¿La agencia no ha sabido competir?

Si tú te fijas, el volumen de gente que tenían las agencias, es lo que tú comentas. Yo no podría ser cruel, pero es verdad que de ser el rey del mambo ahora tienen un papel menor. Y si agarras un gran grupo y tomas las personas que trabajan en una agencia y las personas que trabajan en una central de medios o gestión de compras, verás que la balanza está inclinada hacia el lado de la central de medios. Es así, y también agencias y agencias porque, al final, te diré algo, las buenas ideas pesan en los clientes y si tú has tenido la suerte de tener una buena marca con una buena creatividad ... con una buena creatividad pensada en 360° ... y que sea genial ... ahora no solo es necesario el spot genial. Ahora las campañas deben estar enlazadas entre sí y organizadas, ¿Por qué? Porque al final lo que funciona en Barcelona, funciona en Boston.

- SJ: ¿El futuro de la agencia sería hacer campañas y no hacer spots? ¿El futuro de la agencia sería hacer una creatividad que en este momento no está haciendo? ¿El futuro de la agencia es exclusivamente el territorio creativo? Escucha: "Aquí tienes esta idea, 360° integrados" ... o el futuro no existe ...

Si quieres lo puedes ver más fácil. Creo que los grandes grupos deben terminar trabajando juntos en un mismo edificio. Es decir, grupo M acabara con sus agencias creativas, agencias de relaciones públicas, agencias de medios en un solo edificio. ¿Por qué? Porque a veces al tener muy cerca el creativo con la agencia de medios suma muchísimo. Yo creo que eso responde. No hay que diseccionar los diferentes componentes para hacer una estrategia sino porque si los tienes todos juntos funciona mejor. ¿Ahora qué rol hará cada uno? Amigo ...

- SJ: Por ejemplo, cuando trabajé en Ogilvy se hablaba del concepto de la orquestación. Toda la música suena en la misma dirección, una misma partitura, pero después la gestión de esta historia resultaba compartimentada dentro de la agencia. Aquel señor de Londres estaba contento porque la cuenta de resultados le daba bien, pero el señor de promoción sufría ... y, al final, Jesús Muñoz era el tío más feliz del mundo porque era el responsable de medios y canalizaba el dinero y el que más ganaba dentro de la organización.

Lo has dicho muy bien Santiago. En aquel momento se escuchaba la música, ahora es la música y la letra. Y la letra nos dice que hemos de ir hacia una consolidación como grupo que, evidentemente, solapará cargos y funciones porque la agencia, la central, el *account planner*, qué harán y quién lo hará mejor, pero sí es verdad que vamos hacia una consolidación del servicio.

- SJ: Consolidación del servicio, del talento, y es comunicación ... no es ni publicidad.

349 No, no, no... es comunicación.

- GM: Y ni siquiera es persuasiva.

No.

- GM: Es persuasiva, entre otras.

Sí.

- SJ: Y los directores de cuentas tendrán un futuro como más generalista.

Es que los directores de cuentas los tenemos en la central de medios y en los servicios al cliente y en la agencia de relaciones públicas... ¿qué es lo ideal? Que lo que sea tenga el talento suficiente y sea multidisciplinar, porque se encontrarán con muchas cuentas diferentes y pasaremos del micro al macro, y del macro el micro en función de la campaña.

- SJ: Igual este señor deberá ser generalista.

Pero con conocimientos muy específicos.

- SJ: Que le permiten hacer propuestas y gestionarlas, aplicarlas, no subcontratar con un tercero sistemáticamente.

Este tema cada vez es menos y será menor.

- SJ: La subcontratación será menor, externa.

Sí, porque al final lo que querrás será gestionar todo desde el principio y que no se te escape nada. Es decir, por ejemplo, en julio pasado Bimbo tenía un problema muy serio: las marcas blancas se estaban comiendo las ventas. El pan Bimbo es un pan premium, de referencia, pero es más caro que la marca blanca. Y tenía un problema de posicionamiento importante. Hacían campañas de pan blanco, con semillas y no tenían salida. Empezamos a trabajar y empezamos a pensar: "Qué podemos hacer, porque el año que viene se nos va a la mierda". En paralelo, un señor de Telecinco nos ha venido con una propuesta que se llamaba La Voz. Un talent show de estos. El problema era que un producto pobre para el patrocinio y, a partir de aquí, dijimos, vale, tomamos el patrocinio pero, además, queremos que el presidente de Bimbo vaya al último programa y tome un compromiso con la audiencia por el que por 1 año el pan Bimbo saldrá 1 euro. Y se llamó Compromiso 1 Euro. A cada programa comunicábamos que pasaría algo. Esto costó, pero al final tenías el resultado: a nivel de notoriedad, de menciones en redes sociales, porque el patrocinio lo vinculamos entre la tele y las redes sociales. Y ahora hemos conseguido crecer dentro del Marquet share del lineal. ¿No es verdad que es una tarea que podríamos haber compartido entre la agencia creativa y nosotros? Lo hicimos nosotros.

- SJ: Porque a la agencia no se le ocurrió la iniciativa, no participó...

No, no se sentaron.

- SJ: ¿Pero los dejaron o era territorio blindado?

No, no, no, en absoluto

- SJ: ¿Quién era la agencia de Bimbo?

- SJ: Antes era el contenido el que tenía que adaptarse un poco al medio, ¿verdad? Dentro de este concepto, haré este spot, online, etc. ahora también, como dices tú, vinieron los de Telecinco con una propuesta. Entonces, ahora viene el medio y después el contenido ... ¿ese no es un cambio muy abrupto también?

Ellos lo ofrecieron, vimos la oportunidad y la tomamos porque ellos lo vendieron a todos. Ahora la tele la tienes que vender. No se vende sola. La diferencia es que en los años de bonanza la tele se vendía sola y ahora los comerciales tienen que hacer de comerciales y salir a vender. Piensen que la notoriedad que consiguió esta marca con este programa ... cada jueves esta marca conseguía 90 GRPS, cada gala. Una barbaridad. Con esta integración que hicimos conseguimos que realmente a partir de ahí ha tenido continuidad. Acabó La Voz, pero tomamos un spot de 5 segundos que comunicaba durante los últimos días del mes y los primeros días del mes recordatorio que tienes el pan Bimbo a 1 euro porque era el momento de compra. Y eso fue 1 año. Y a continuación de La Voz. Eso para mí es el manual de lo que debe hacerse. También es verdad que no todos los clientes están preparados para eso, eh.

- SJ: Es un cambio que marca un paradigma de ahora en más ... ¿qué solicita el cliente? Las primeras marcas, ¿pero el cliente quiere eso? Otra pregunta que se me ocurre: ¿no hay lugar para los independientes? Porque el concepto creativo lo controlan parcialmente, el concepto ... claro, que es evidente, que puede venir alguien con una buena idea, pero antes de empezar te explicaba el caso de un conocido que ha ido a EE.UU. a vivir ... el futuro dentro de los grandes grupos ... porque tú dices algo como una ciudad de la publicidad ...

Vas a Google y ves que es una ciudad donde tienen de todo. Todo se concentrará. De la misma manera que a lo mejor te gusta viajar en hoteles de cadena por la cadena o te agradan hoteles, boutiques, y hay mercado para ellos.

- SJ: ¿Crees que Europa paga la creatividad? Porque cobrar por creatividad es muy difícil. Realmente difícil.

Si siempre has andado en un Mercedes 4x4 y ahora vas en un Polo, notas la diferencia. Creo que se continúan pagando cifras desorbitadas por piezas creativas, por spots. Creo que se pagan mucho. ¿Europa paga? Claro que sí. Los spots de automoción suelen ser muy caros y es verdad que la diferencia que toman uno y lo usan para todo, pero pagan unas cifras estratosféricas. La pregunta es, ¿Europa paga la creatividad? Sí, claro que sí.

- SJ: Al igual que EE.UU., un poco más o menos, pero no hay diferencias significativas ...

No. Lo que no se puede hacer es lo que se hacía antes: una pieza publicitaria para España, otra para Italia, otra para Francia, porque al final tú tienes que calcular el coste de un spot en función de la repercusión que tendrá en los medios.

- SJ: Ustedes generan recursos económicos suficientes en talento porque el modelo de agencia de comunicación que tú planteas es un mundo que demanda profesionalidad ... en cambio, la agencia, podríamos decir que se ha "juniorizado", todo lo que tenemos en la agencia son juniors y prácticas. Ya no hay senior. En cambio en la central de medios hay seniors, pero en la agencia no hay senior porque aquel director creativo que ganaba 50 mil euros no lo pueden pagar, aquel director de cuentas que ganaba 86

351 mil euros no se puede pagar, pero estos 50 mil euros en determinados cargos, las centrales de medios se los pueden pagar.

Sí.

- SJ: ¿Qué pasa aquí? Yo estoy ganándome bien la vida y, ¿está bien pagada la creatividad? Pero no puedo pagar salarios... algo no encaja ...

Lo que no encaja es que haya pocos seniors de una forma pero, en cambio, en el nuevo modelo había muchos creativos. Directores de cuentas, dos; uno en Barcelona y otro en Madrid. Son dos. Es un tema de escalas, al final.

- SJ: Pero es un tema de escalas o estructura, porque tú dices que la central de medios con menos recursos puede generar los mismos recursos que una agencia de publicidad con más.

Yo no veo un director creativo de 55 años. No lo veo. Un director de compras sí. La diferencia está en que de la misma manera que el consumidor acepta verse con un médico de 50 años porque tiene experiencia y no se cuestiona la profesionalidad. Un creativo con 56 años puede estar muy desfasado.

- SJ: Un creativo con 40 años empieza a ser viejo. Sabes que 40 años se considera a un director creativo ejecutivo.

La ventaja de esto es que el mercado irá creciendo en edad. Yo me encuentro que mis interlocutores naturales tienen mi misma edad. No tienen 29 años. No tienen 33 años. De momento no los tienen. Estamos todos en un entorno de edad similar. Entonces, qué pasa, que tampoco ha habido un excesivo relevo generacional. Quizás hay un 30 y poco o 40, pero difícilmente un cliente de 40 años sabrá igual que tú de medios, incluso digitales, que uno que esté en la agencia y tenga más edad. Hay cierta ventaja de momento.

## SEIS.4 DANILO CASCINO

Fecha de la entrevista: 22/06/2015

Duración: 1h 04' 20"

Entrevistadores: Guillem Marca y Santiago Jordán

- Santiago Jordán (SJ): Este doctorado quiere tratar la evolución del planificador estratégico que comienza un poco como la antigua dirección de cuentas en la agencia. La dirección de cuentas parece que va perdiendo peso en beneficio de la planificación estratégica o el *account planner* y es un poco ver desde tu punto de vista cómo ha evolucionado y cómo se ha modificado todo esto y cómo conviven los diferentes roles y entonces figuras dentro del campo de la publicidad para poder llegar a pensar en algún momento cuál es el formato de agencia que sería ideal a 7 años vista. Tú sabes que todo el mundo dice que el sector ha cambiado, que la comunicación ha cambiado, que la agencia ya no es lo que era ... la primera pregunta ... nosotros pensamos que el concepto de agencia de publicidad ha ido perdiendo mucho

valor y que ha ido perdiendo atributos... De alguna manera ha hecho mucho la gestión de compras. Es decir, las compras gráficas... se ha ido perdiendo también. Y decimos, bueno le queda la parte de planner, de planificación estratégica pero también parece ser que cada vez menos, ¿no? También parece ser que la planificación estratégica, en buena medida, la incorpora la agencia en los tiempos de Walter Thompson, la incorpora Ogilvy un poco con la metodología que tiene, Omnicom desarrolla sus propias metodologías, pero parece que también la agencia la está perdiendo. Hablas con los anunciantes y acaban diciendo: "Bueno, es que a la agencia en el fondo lo que le queda es la creatividad". Y por eso pasa eso de que cuánto vale, qué pagamos y qué no pagamos, pero Francesc en una charla con él introdujo una variable y dice: "Santiago, qué curioso, la agencia más premiada en festival de Cannes en creatividad fue OMD". Entonces acabas diciendo: Daniel, ¿tú cómo ves esto? ¿Cómo ves el rol de la agencia, del planificador estratégico...? Porque tú como planificador conjuntamente con él llegas a mucho más que una distribución o inserciones en el tiempo por decirlo de alguna manera.

Danilo: Son muchas cosas. Como agencia de medios, la primera reflexión que hago es como agencia de medios. La primera vez que trabajé en una agencia de medios, vengo de agencia creativa toda la vida.

- SJ: Tú estabas antes, ¿en dónde?

En Atlético.

- SJ: Perfecto. Con el grupo Grey, con Seat.

Sí, con Seat.

- SJ: ¿Cómo planner?

Sí, como planner estratégico. Yo creo que viene un poco a raíz del cambio. El hecho de que yo esté en una agencia de medios viene un poco a raíz del cambio. Tal vez tiene que ver con la agencia del futuro y el rol del planificador estratégico o del futuro. Al final creo que hoy más que nunca vemos que es verdad que el medio es el mensaje. Esto lo dice un grande estudioso de los medios, nuestro amigo McLuhan, ¿no? El medio es el mensaje.

- SJ: ¿Tú crees que eso es así?

Totalmente, y eso es lo que ha pasado. Eso es absolutamente lo que ha pasado. Antes se planificaba desde un punto de vista estratégico el mensaje, luego dónde expongo la historia que te estoy contando, cómo hago que mi historia llegue a ti. Hoy en día el mismo medio es el mensaje. Os lo explico con ejemplos. En estos días estoy mirando lo que ha salido, las campañas que han sido premiadas en Sol o las que se prevén que serán premiadas en Cannes, ¿no? Hay mucho debate, hay mucha conversación últimamente sobre esto un poco en las redes... en el gremio, ¿no? Hay mucha conversación. Una campaña... una acción, porque llamarla campaña tampoco, una acción que me pareció muy interesante fue la de Samsung. ¿Qué hizo Samsung? Utilizó, creó un medio nuevo, tampoco relacionado con lo que hace porque Samsung hace teléfonos sobretodo. Un medio nuevo que eran sus camiones, los camiones con los que Samsung hace sus entregas o distribuye su material, la logística y tal, se ve que en argentina, muchos accidentes... es una acción en argentina, se ve que en argentina hay muchos accidentes y son viales. La gente en carreteras que no son autopistas, intentando superar camiones grandes que te quitan visibilidad, chocan. Y esa es una de las primeras causas de muerte. Bien. ¿Qué hace Samsung? Una cosa muy sencilla: una cámara en la parte delantera del camión y una pantalla en la parte trasera del camión que



353 da la posibilidad al coche que está detrás del camión de ver lo que hay. De ver la perspectiva del conductor del camión. Ver si hay visibilidad. Ver si puedo adelantar o no. Bueno, ésta seguro que la veremos premiada en Cannes. Me juego lo que sea. ¿Qué es esto? Es un medio. Sin embargo se convierte en un mensaje. ¿Cuándo un medio se convierte en un mensaje? Cuando establece una relación con una posible audiencia, cuando aporta valor a una audiencia. El medio es el mensaje. Da lugar a una relación con el conductor, la audiencia determinada para ese tipo de acción. Otra cosa que me pareció interesante: aquí los tapones de las botellas pueden ser un medio que se convierte en un mensaje. En argentina, donde los accidentes en carretera es un tema caliente, han hecho una acción, una marca de cerveza, para decir: “No conduzca después de beber”. Ha hecho una serie de tapones con metal de coches que chocaron en su día. Brutal. Ese es un medio y conlleva un mensaje. El medio es el mensaje. Estamos más familiarizados con el concepto de que el mensaje es verbal o audiovisual y en realidad un mensaje es todo aquello que transmite un concepto, una historia y en este caso el medio es el mensaje en el momento en que conlleva una comunicación. Por lo tanto, esto primero de todo. Otra cosa que, por lo tanto, un planificador de medios es un planificador de relaciones es medio todo aquello que de alguna forma todo lo que está entre una marca y un consumidor. Un medio es una extensión de nosotros mismos. La voz, por ejemplo, está creando este punto entre nosotros. Lo mismo pasa con marcas y consumidores. ¿Qué es un medio? Es un espacio entre marca y consumidor que yo como anunciante consigo llenar a través de algo que pueda comentar contigo, consumidor, en el sentido de aportarte valor. Por lo tanto, también cuál es el sentido de la planificación estratégica ... identificar estos espacios ... porque antes hablábamos de media planning, ¿no? Hoy en día es más preciso hablar de media hunting. Cazar el medio. Ir a buscar el medio. El medio es cualquier espacio entre marca y consumidor y cualquier forma en que yo lleno este gap de forma relevante. Es decir, conectando en profundidad con el consumidor, bien, este es un medio. Por lo tanto, ¿qué hacemos? ¿Cuál es el futuro de la planificación? Es complicado. Es identificar cuáles pueden ser estos momentos, espacios posibles entre marca y consumidor donde una marca puede entrar realmente en relación profunda con un consumidor. ¿Tiene sentido el planificador hoy en día? Más que nunca. Hoy en día más que nunca porque sino todo vale. Debo hacer una investigación previa para ver dónde puedo llenar ese espacio, ¿dónde esta ese espacio? ¿Dónde crea valor? Porque si todo vale, nada vale, ¿no? Tengo que hacer una investigación previa. Más que nunca. Ahora la pregunta inicial ... bueno esto es mucho rollo, pero la pregunta inicial era cual es el rol del planificador y cuál es el futuro de la agencia, o el rol del planificador en la agencia del futuro ... bueno tiene ...

- SJ: Estos dos casos que tú planteas de argentina son súper interesantes, ¿no?... Estas dos cosas que acabas de decir el tema del camión y el tema de los tapones de cerveza, quién se supone que tiene la responsabilidad en la generación de este tipo de cosas. ¿Lo tienes tú cuando estás en Atlético trabajando como planner de una agencia de publicidad, lo tienes tú cuando estás en OMD trabajando como planificador en la central? ¿A quién le toca? ¿O lo tiene el anunciante ... o no lo tiene ninguno ... el primero que tiene la idea y quién se le ocurre ... ?

Yo creo que no lo tiene ninguno. Esto nos lleva a redefinir el rol de las agencias. El punto es que no lo tiene ninguno porque lo puede tener, por derecho, lo tiene la agencia creativa, que tiene la agencia creativa.

- Guillem Marca (GM): Por derecho histórico.

Por derecho histórico, pero no es un derecho divino, ¿eh? Es histórico. Por derecho lo tiene la agencia creativa, pero al final lo tiene ... En realidad el derecho no lo tiene ninguno ... la idea la tienen, la puede tener aquel que es capaz de detectar cuál es el problema real, dónde está la oportunidad, porque al final

hoy en día más que problemas, más que solucionar problemas, se trata de ver dónde hay oportunidades. Por tanto, lo tiene aquel que encuentra la manera de cerrar este gap, de llenar este espacio.

- SJ: Entonces, ¿competimos todos?

Sí.

- SJ: En el formato tradicional de trabajo en Ogilvy, por decir algo, o trabajo en BBDO para quedarnos dentro del grupo, ¿no? O sea, yo compito con OMD, y compito con el tío de los medios, si somos todos de la familia ... bueno, todo queda en la familia, pero sino ...

Competimos aun siendo territorio sagrado con quien hace el anuncio. Evidentemente lo hace BBDO.

- SJ: Pero dentro de poco ...

- GM: Pero entonces te has cargado el anuncio.

Totalmente ... miraros, lo mejor que ha salido del Sol y nos acordaremos de 1 o 2 anuncios. Las acciones son cosas que trascienden, que van más allá del anuncio. Porque antes, joder qué fácil era el mundo, planificabas un anuncio, una página de prensa, en varios formatos, como mucho tenías un radio, y no sé ... luego apareció online. Antes había estos hilos.

- SJ: Ahora competimos.

Sí, se han roto esos hilos.

- SJ: Y, ¿quién los coordina? ¿Quién tiene la responsabilidad de hacer una comunicación integrada, bajo un concepto, el paraguas ...? Porque tú puedes ir a la tuya, yo a la mía, el otro a la suya. El cliente trabajo con sedes que tampoco pongo mucho en contacto, tampoco se relacionan mucho entre ellos.

Casi al revés. Divide y triunfaras.

- SJ: ¿Quién es el guardián de la marca?

La marca no tiene guardián. El guardián de la marca más que el guardián, el owner de la marca es el consumidor que tiene una relación con una marca. Una marca es una narrativa, esto me gusta ... voy cargándome conceptos. Por ejemplo, el posicionamiento. El posicionamiento es algo que nos inventamos, pero cuando nos metemos en los zapatos del consumidor que es al final ... todos somos consumidores ... el consumidor no tiene posicionamiento, no tiene una porción de cerebro con un rol asignado a una marca. El consumidor tiene una narrativa, una historia de una marca. Esta historia crea cierta familiaridad que llamamos "Brand Science", cierta familiaridad y que crea afinidad o no. Entonces adopta una marca. Así de sencillo, entonces la marca es algo mucho más fluctuante hoy en día, mucho más líquido de lo que era antes, que antes era la clásica, hay un montón de modelos muy estrictos, muy cristalizados ... las marcas son mucho más líquidas y lo que tienen son historias, esas historias que te ayudan a conectar con el mundo, con la sociedad, tampoco con el mercado. También hablar de mercado. ¿Qué es una marca? ¿Simplemente una entidad económica o social? ¿Quién coordina?

- Francesc Monserdá (FM): Los últimos concursos que hemos tenido que abordar desde OMD, la primera reunión que tenemos donde estamos obligados casi todos a tener una parte creativa, estés en el área que estés, la coordina él. Es él, el que da el pistoletazo de salida lo da él. Recapitula ideas,

355 conceptos, todo. Y a partir de aquí se destila, pero en realidad este papel lo hace él incluso por delante de la persona asignada como servicio al cliente para desarrollar la estrategia, pero de hecho, lo hace él. En el último concurso de Codorniu empezó así.

Sí, porque al final eso es detectar el desafío ...

- SJ: Yo creo que tú dices algunas cosas súper interesantes ... tú dices, a ver esto del posicionamiento es un invento que se han hecho estos tíos del marketing y se han montado un rollito, ¿no? Y lo que hay es una narrativa y el consumidor toma cosas de esta narrativa, pero también al final me estás diciendo que las narrativas sean más o menos homogéneas, más o menos coherentes. Por ejemplo, dentro de vuestro grupo hay un ejemplo cojonudo que es el caso Audi. Esta gente ha logrado hacer una narrativa homogénea, a lo largo de 3 o ... años de relación y esa narrativa antes estaba en la agencia. Por el contrario has estado en Atlético, yo estuve varios años en Tapsa y uno de los dramas que teníamos es que no hay un posicionamiento de marca. Si tú quieres no hay una narrativa de marca, si tú quieres. Hoy soy deportivo, mañana soy económico, luego soy gadget porque si no pongo el precio resulta que no llegare a cerrar el año, entonces ... ¿alguien controla la narrativa o no? ¿O partimos de algo?

No, no. Al revés. Hay que crear ... al final cuando hablamos de narrativa hay que crearla la historia. Debe tener sentido, sino no hay narrativa. El hecho de que sea narrativa es más complejo, más complicado, porque es un concepto dinámico respecto al posicionamiento que es más o menos estático. Es como una determinación de territorio. Una narrativa es una historia que se desarrolla, se despliega a través de varios momentos, varios puntos de contacto. Entonces, coordinar esta narrativa y dentro de la narrativa está también el producto. Como las funciones del producto. Coordinar esa narrativa es el desafío real donde hoy en día los puntos de contactos se han multiplicado. Antes eran 5, hoy son 5 millones y mañana pueden ser infinitos. Y en esos puntos de contacto se han metido los consumidores creadores de contenido ellos también, ¿no? Con sus historias creadores de sus historias de la historia de la marca. Entonces tener muy claro cuáles son las bases de esa narrativa, los valores que están detrás de este cuento, el sentido de este cuento es importante. Al final, nosotros somos managers del sentido.

- SJ: Managers del sentido.

Sí, sí, sí ... managers del sentido. Así es como yo me veo. Lo que salga sea sentido según lo que es el desafío del mercado, o la cultura dominante, las oportunidades ... las ofrecidas por las tecnologías ... ¡Uf! Cuántos puntos de contacto se están multiplicando gracias a la tecnología. Se están creando nuevos puntos de contacto, ¿no? El tema está en coordinar esta narrativa sabiendo también que no todo está en nuestro control porque parte de esa narrativa está en control del consumidor. Por lo tanto aun más se necesita estrategia, alguien que esté escuchando en todo momento cómo se desarrolla la narrativa de marca. Si hacen armonía, o desarmonía, sintonía o no. Sobre quién de los actuales players, quién será responsable de la narrativa ... ahí el responsable es el que coordina. Ahí la misma marca, el mismo cliente tiene que ser capaz de utilizar sus proveedores, sus *partners* o identificar quién de sus *parterns* pueden aportar valor según qué. No hay quien manda. Cuando yo estaba en Atlético nadie podía decir nada, ni el cliente casi. Éramos nosotros, la agencia creativa. No nosotros planner, la agencia creativa, los absolutos dueños incluso con algo de arrogancia te diría. Los guardianes de la marca somos ... y entonces cuando entraba la agencia de medios y era Mediacom. Ni se les escuchaba ... eran otros tiempos ...

- SJ: Tampoco tan remotos.

No. 4 o 5 años, pero la aceleración que hemos vivido ahora es exponencial. En 4 o 5 años cuando se dice ha cambiado el mundo ...

- GM: Cuando hablas de manager de sentidos, para centrar un poco la entrevista, para tener puntos en común con las otras entrevistas, ¿cómo definirías o cuáles crees que son para ti las tareas del planner, y las habilidades que debe tener este *account planner*?

Empiezo por las habilidades y te digo, yo no he estudiado publicidad, he estudiado literatura y la literatura me ha enseñado todo. Mi máximo inspirador siempre ha sido Shakespeare y me ha dado siempre el *insight* sobre el ser humano. Las habilidades de un planificador son ... no estudié publicidad pero no tengo la teoría que se pueda tener habiendo estudiado publicidad y lo agradezco, no porque sea útil, sino porque tengo el punto de vista literario, filosófico y, al final, es una perspectiva del mundo, un feeling sobre el mundo y esta es la habilidad principal y absoluta. Al final somos un poco sociólogos, un poco antropólogos, un poco psicólogos ... como los patos, no sabes andar mejor que nadie ni volar mejor que nadie pero sabemos nadar, andar y volar. Un poco eso, tener estas habilidades para entender el mundo. Un plan estratégico nunca para de trabajar, en cualquier momento estas trabajando. Es una cosa y piensas en algo. Es como un filósofo que en todo momento está buscando el sentido de lo que está viendo. Y esta es la habilidad, de esta sensibilidad, las tareas son ser un poco el radar de la agencia. El inspirador de la agencia ...

- SJ: Es el espíritu santo ...

¡Es el espíritu santo! Es el inspirador ... Sí, sí, sí ... Es así ... Un poco el radar, el que detecta. Una cosa que se trabaja muy poco en Europa, pero en EE.UU. se trabaja con esto es la cultura, la tensión cultural, el espíritu del tiempo. En EE.UU., las mejores agencias, todos trabajan el concepto de tensión cultural. Aquí en Europa muy poco, sin embargo he visto muchas cosas que en los últimos años han dado respuesta a esto. Por ejemplo, el último anuncio de la lotería. Si hay una tensión cultural en España en los últimos 5 años este ha sido la crisis, la preocupación, etc. El tema crisis ha sido explotado por muchas campañas, desde muchas perspectivas, pero es un approach obvio porque evidentemente es lo más hablado del momento, por lo tanto, es normal que de alguna forma se refleje en publicidad, pero lo que trabajan mucho en EE.UU., y muy bien, es el concepto de tensión cultural. Incluso en los formularios de briefing, que me encantan, lo que preguntan es simplemente la tensión cultural y la pregunta es sin respuesta. Eso es lo que buscan: la pregunta sin respuesta. ¿Cuál es la tensión? ¿Cuándo se crea el conflicto? Desde el punto de vista sociológico, cultural, antropológico. ¿Cómo puede dar respuesta a este conflicto? ¿Cómo puede dar respuesta a la tensión cultural a través de mi marca? ¿Qué puede decir mi marca alrededor de esta tensión cultural? No sé ... marcas que lo han hecho muy bien ... una marca de seguros Prudential, hablando de seguros, no habló de seguros sino de todas, del proceso mental que nos lleva a tomar las decisiones y ahí ... Ikea ha creado un concepto fantástico. El eje narrativo de Ikea es la casa. ¿Hay algo más relevante en estos tiempos tan turbulentos que la casa y la familia? Esa es una tensión cultural. La tensión es ... ahora es un análisis muy superficial, pero la tensión es: se están cayendo todas las referencias, sin embargo queda el hogar, la familiar ... Ikea lo ha magnificado, la casa se ha convertido en templo y eso es una tensión cultural. Mahou, si ...

- SJ: Mahou está en rollo amigo, conversación.

Mahou ... sí ... la tensión cultural de no pertenecer a nada. Antes existían los partidos políticos, la patria, existía aglutinadores, lugares, conceptos donde poder dar respuesta a nuestra necesidad básica de

357 pertenencia, ¿no? Mahou sí que está dirigiéndose a esta tensión cultural porque magnifica la amistad, la pertenencia a un grupo, a un grupo urbano que es Madrid.

- SJ: ¿Qué le diferencia de Damm? ¿Que uno es Madrid y el otro Mediterráneo? Porque también es amistad ... donde está en el mediterráneo y en la meseta ...

Son diferentes. Mediterráneo es un ejemplo de narrativa, la llevan desde 2006 o 2007 ...

- FM: Pero otras marcas se han apropiado de esto ... Codorniu también es mediterráneo.

Las narrativas no son exclusivas, luego hay que ver como la materializas. En realidad tampoco hay muchos ... a nivel narrativo sí que puede haber diferenciación, tal vez es eso: es encontrar un punto de diferenciación que no existe en ningún lado y lo estamos encontrando en la historia, en como la contamos.

- FM: ¿Y una narrativa como mediterráneo tiene fecha de caducidad o es eterno?

Bueno, es una pregunta relevante porque no saben ... este año han innovado en el formato porque hay un brand content que lo han presentado como si fuera un estreno, muy bien hecho, muy bien pensado. Caducidad. Tiene la caducidad que pueda tener su relevancia. Cuando deja de ser relevante caduca, pero el concepto de por sí no caduca. Mediterráneo, tiene sentido. Tiene mucho sentido, identificación, pues no la narrativa de por sí, no tiene caducidad hay que ... Puede llegar a un punto de saturación. Ahora yo creo que es casi un ejercicio exterior ... cómo esperas el anuncio de navidad con el anuncio de la lotería, esperas el verano con el anuncio de Estrella.

- FM: Que le está cogiendo el relevo Mahou.

No es tan ritualizado como Estrella ... Estrella es verano.

- SJ: Damm es más estacional y Mahou es más atemporal ... o no ... para mí Damm es verano, chico, chica, me lo paso bien ... y el otro es más 12 meses del año.

Sí, sí ... eso es una historia. Realmente ahí ha creado una narrativa. Chico chica, historia de verano, rollete, amigos, y ya está, tienes todo el universo narrativo montado.

- SJ: Que en una versión cutre a lo mejor es lo que está haciendo Frigo con los Cornetto, ¿no?

Sí.

- SJ: Te quiero contar lo mismo, pero la narrativa no me sale.

Sí. Lo que tienen en común es la estacionalidad, pero en Italia, por ejemplo, Cornetto tenía una buena narrativa.

- SJ: Unos tipos como vosotros, dicen: "Vamos a participar en un concurso de Codorniu ...". Codorniu era un momo de cojones ... la Barcelona modernista, brindo, como Freixenet, en plan más vasto ... ¿cómo abor das el concurso? Yo te llamo porque eres una central de medios y yo llamo a un tío que se llama SCPF porque es creativo y bum ... dos tíos ... para mí el Codorniu de 2014 ha sido el mejor Codorniu desde aquellas famosas campañas de ama tu tierra que hacia Clarin, ¿no? ¿Cuál es tu rol y cuál es el rol del planner de SCPF y cómo convergéis?

La diferencia es que el planner de ahí tiene un territorio, un terreno de juego predeterminado que es el anuncio y yo no. Yo no. 358

- GM: Puedes hacer lo que quieras.

Yo puedo llenar, volviendo al concepto de espacio entre marca y consumidor, yo puedo llenar este espacio a través de un evento, de un content, de una experiencia, de un app, de un servicio ... ¿no? Lo que hace mi trabajo bastante más complejo porque realmente ...

- SJ: Mi mujer da clases en la Autónoma y la han nombrado madrina de la promoción de publicidad. Y me contaba que estaba en la graduación y el padrino era el director de la oficina BBDO Barcelona. Y estaban charlando y decía: "Los de las agencias lo estamos pasando muy putas, ¿no? Porque nos están cambiando los modelos de retribución, por ejemplo ..." y ahora parece que se está volviendo a la retribución por horas, con lo cual le decía no sé si hacemos bien en hacer bien nuestro trabajo a la primera o tenemos que acertarlo a la segunda o la tercera porque facturaremos más horas acertando a la segunda o la tercera que a la primera. Tú veías, deduzco, como una preocupación ... nosotros tenemos una estructura reducida, solida y que apostamos por esto. Y luego mucha subcontratación, freelance, entonces escuchándolo pensabas "parecen tener una situación más ambigua que la central", porque al final la central tiene un sistema de retribución más central, pero parece más estable, más sólido. Entonces acabas teniendo la sensación de que pronto no le quedara a la agencia ni eso, ¿no? Porque cuando te estoy dando unos sistemas de retribución y no puedo contratar talento, me voy a tener que ir a la central de medios que ya solo le falta abrir la brecha creativa.

Sí. Ya la ha abierto.

- SJ: Luego, estamos volviendo al modelo clásico ...

Totalmente.

- SJ: Nos hemos metido 15 años de mareada o 20 años para acabar diciendo: "Volvamos a Madison Av. años 70".

Yo creo que sí. Además los medios convergen, ¿no? ¿Por qué no deberían volver a converger las agencias?

- SJ: Porque tal vez caeríamos en el argumento que se nos reprochó en los 70, ¿no? No seréis objetivos, siempre haréis recomendaciones mediatizadas por vuestra actividad. Cuando nació el fenómeno BBDE, el divorcio, lo que definió esto es creatividad, esto es estrategia, yo no te doy este servicio, yo te cobro por creatividad. Lo creó Carat en Francia. Lo trae a España MediaPlanning. Entonces el argumento de las centrales es que las agencias siempre proponen cosas que están vinculadas a su sistema de retribución, ¿no? No hay objetividad. No te puedo proponer una acción de marketing sensorial porque no gano dinero, ¿no? El tío ese de las cervezas de argentina que hace el tapón de rosca con coches accidentados, ¿qué retribución tiene, no? O sea, porque puedo tener una idea de puta madre, pero como la cobro ...

Es complicado.

- SJ: ¿Cómo encaja todo eso?

359 Eso pasa con todo... claro... antes se ganaba... el manejo del tiempo... creo que esto que acabas de decir es el gran desafío. Antes los medios eran 5. Cada medio tenía aquí gano aquí no gano, por lo tanto, hagamos esto porque gano (también era estrategia).

- SJ: Hoy los chavales en la universidad te dicen: "Qué bonita la acción de Cacaolat", que hicieron unos muppies aromáticos y tal y piensas: pero esto es un curro de gestión para hacer uno.

- FM: Y tienen suerte por el altavoz de los medios de comunicación que sin cobrar la acción la difunden.

Eso es un problema de hecho porque ha cambiado el modelo y tiene que cambiar el modelo de business... ¿cómo lo cobras? Por ideación. Por ejemplo, en agencia de medios también tenemos nuestros puntos jodidos porque en la agencia de medios se cobra a porcentaje, y hay muchas cosas que trascienden el medio, no caben en el porcentaje...

- SJ: Vosotros, off the record, mantenéis lugares donde hay posibilidad de retribución, o sea los precios de tarifa, de venta no son coincidentes, el retorno, lo que no retorna... es complicado. ¿Qué hace el director BBDO? ¿cómo lucha para ofrecer ese producto que sabe que tiene un problema de retribución de tres pares de cojones? O sea, ¿por qué te tengo que ofrecer la acción del tapón, que me parece de puta madre la acción, cuando... cómo coño vendo eso? ¿Por idea? El director de BBDO le decía a mi mujer: "Me pagan por hora"... ¿no es perverso?

No me parece una buena idea pagar por horas.

- S: ¿Cómo valoro la idea? ¿Cuál es el precio de la idea? Cuando tú me dices la narrativa de Damm es la amistad... ¿cómo le pongo el precio a esto?

Es imposible.

- SJ: Es acojonante la dificultad que tiene eso.

Aquel día que en Villarasas saco la narrativa eso tiene un valor brutal, pero no lo puedes predeterminar. Después de 10 años ves que dieron en el clavo y ha creado muchísimo valor. ¿Cómo lo determinas a esto? En realidad no pagas en previsión del valor que creas, estas pagando...

- SJ: Por otro lado, si tú miras los rankings de fidelidad que tiene un anunciante con una agencia, en EE.UU. ves que es una vida. Aquí estamos en 2 coma algo.

Aquí no es normal.

- FM: En dos o tres años no tienes tiempo de desarrollar un concepto.

Son mucho más estratégicos. Mi mejor amigo trabaja en una agencia en Los Ángeles y es realmente otro mundo, otro nivel, otra estructura de equipo, otro modelo de retribución. Yo lo que sí investigaría a nivel de business model es a EE.UU. Y para dar respuesta a lo que estas preguntando creo que en EE.UU. ya han encontrado la manera. El tema de cobrar... bueno, algunos clientes los tienes por contrato y, hoy en día, lo difícil que es definir qué entra y qué no. No puedo predecirlo al principio, justamente porque no tengo un terreno predeterminado. Tengo un abanico de posibles configuraciones del mundo infinito. Entonces difícil de predeterminar.

- FM: Lo que sí puedo observar el menú digamos que contempla el servicio de agencia que cobramos es que se va reduciendo cada vez más toda la parte de content y todo eso va fuera.

- GM: ¿Fuera qué quiere decir?

- FM: Que es una retribución distinta. Si por la gestión de medios te cobro un 3, aquí te voy a poner un 10 en función del requerimiento que tiene de gente competencia.

- SJ: Todos competimos con todos, pero algún día nos tendremos que encontrar.

- FM: O viajar en paralelo, si tengo un business project del otro lado que me permita viajar en paralelo. Hay zonas de conflicto, hay muchas zonas de conflicto. Somos primos hermanos de muchas agencias, pero cada uno mira ...

- SJ: A su cuenta de resultados y además es lógico. Habrá un señor en NY que consolidará y estará contento, pero hay un señor en territorio que tiene que responder por territorio.

Sí, además hay una parte fija y luego una parte variable que hay quién que va y capaz de hacer la mejor propuesta y evaluarla mejor, pero aparte ...

- SJ: Y el director de cuenta de toda la vida que tu conocías ... ¿qué hace ese chico?

- FM: Les llama GAD, Group Account Director.

Yo les estoy agradecido porque tienen el manejo diario del cliente y es muy complicado. Muy complicado. Ahí sí que tienen que ser casi un confesor, un cura confesando cada día a tu cliente y dándole su tranquilizador de conciencia. Yo agradezco mucho el trabajo de esta gente porque también lo he hecho y he empezado así. De hecho, todos empezamos así y vamos empezando en todos los departamentos hasta que encuentras tu encaje.

- SJ: Acabas de definir el rol del director de cuentas como un cura, tranquilizador de conciencia, que te lo has de ganar, que te presta el hombro para que le llores y le cuentes tu drama personal ... Pero fíjate que eso es como definía la gente a un director de cuentas en los años 60, 70 ... O sea no ha cambiado nada ...

Evidentemente que el director de cuentas ... a ver, una cosa: yo me puedo dedicar más a la planificación estratégica y tener más tiempo para investigar, etc. porque investigar es la base, porque no tengo contacto directo con el cliente. Si tuviera contacto directo con el cliente tal vez no tendría el mismo tiempo. En realidad no es que el director de cuentas no sea estratégico, es igual de estratégico que un estratega, en muchas agencias no está el rango.

- FM: Tú tienes rango abierto a todas las cuentas, a todos los sectores de la compañía y ellas tienen más limitado.

Yo lo que tengo es más tiempo.

- SJ: Yo soy director de cuentas de Seat, estamos en la crisis del lanzamiento del Ibiza restyling, 8 millones, y te vienen: "Danilo que aquel está histérico porque no sé qué, porque no encontramos ..." Yo te digo eso y te digo: "Eso es tuyo y espero que tú me des tu respuesta como esperaría que me la diese un creativo o como lo relacionamos un poco" ... o me envías a hacer puñetas como me enviaría el director creativo ...



361 Hago de cura con el director de cuentas.

- FM: Hace poco entró a trabajar con una directora de cuentas para 2016, el ejemplo de porque has entrado con este cliente ahora, puedes contar cuál es el rol ...

Muchas veces, el director de la cuentas tiene el riesgo de sesgarse. El estratega tiene todas las cuentas y no tiene el contacto directo y tiene una visión más fresca, más rompedora, más desafiante y además por la relación esporádica que tiene con el cliente, también a nivel de dinámica relacional también se lo puede permitir, que el director de cuentas muchas veces no.

- SJ: Pero tú necesitas al director de cuentas como mínimo para que te dé el pulso del cliente, el anunciante, su sensibilidad.

Por supuesto. Él sabe mucho más de su cliente y de su mercado de lo que pueda saber yo. Lo que me tiene que dar el kick off, la sensibilidad. Luego, lo que hago es abstraerme de esto y buscar mi norte, mi camino, pero lo necesito. Es fundamental. Si yo fuera director de cuentas, podría serlo, y muchos directores de cuentas tienen la sensibilidad para ser estrategas ...

- SJ: Hubo una época en que se duplicaba el trabajo.

Sí, lo que pasa es el tiempo y las tareas. Tiene tareas más logísticas, más organizativas, administrativas que yo no tengo y que me permiten poder pensar cuando hace falta, o literato o psicólogo, pero quien establece las pautas de la relación siempre ha sido el director de cuentas y es un rol súper importante.

- GM: Y la relación entre el *account planner* y el Departamento Creativo o las agencias creativas, ¿cuál es? ¿Cómo se establece esta separación de tareas? Porque si decimos que la parte de la estrategia creativa parece que se interviene desde el *account planner*, ¿cómo se establecen las relaciones con los "creatas"? ¿De contención?

Bueno, como actualmente, en realidad no ha cambiado mucho respecto al modelo clásico que es el supuesto planner que elabora el brief y el creativo que te lo tira atrás, te lo rechaza al principio. A nivel de relación no ha cambiado mucho porque la agencia no ha cambiado mucho como departamentos. Eso sí, a nivel de organización no ha cambiado mucho por lo que veo. Lo que sí, tal vez, lo que está cambiando o debería cambiar ... el estratega no es el responsable de la estrategia.

- SJ: El estratega no es el responsable de la estrategia.

No, no. Aquí hay un matiz muy importante. Es, yo creo un poco probable, propicio, que la estrategia salga de uno. Yo digo que el rol que asumo y que intento establecer es más que el responsable o aquel que dice, que dice cuál es el camino. Yo no soy Moisés, yo no digo: "Ese es el camino", lo que hago es de facilitador de la estrategia ... es decir, intentar crear las bases para que con el pensamiento de todos podamos llegar a un camino compartido porque no hay mejor camino que el camino compartido para que todo el mundo se sume. Si yo mando, si yo digo aquí se va, ese es el brief, pues pasa lo que siempre ha pasado: me echan atrás el brief, porque no solo hay un camino posible porque eso es de idiota y arrogante, hay muchos caminos posibles y esos caminos nacen del debate, del intercambio, de la conversación, como planificador estratégico y el rol debería ser esto, yo me ocupo de facilitar este proceso, de crear las dinámicas relacionales para crear este proceso. Utilizo muchas herramientas de design thinking, ¿no? Por lo tanto, dinámicas de grupos, workshops, para llegar juntos ... lo que sabe el equipo siempre será más de lo que se yo solo. Entonces siempre el equipo, intento sacar lo máximo de su equipo, modero yo, apunto yo.

- FM: ¿Sabes de qué me acuerdo? El viernes por la tarde noche cada grupo desarrollaba una línea de juego y todo pautado desde NY... Yo también tengo que coger mi parte creativa y ponerla encima de la mesa.

Eso que se dice: "Yo no soy creativo". No. Tal vez tú no tienes talento, pero eres creativo. Todo el mundo puede ser creativo. Luego, aquellos que configuran y desarrollan la idea para que se convierta en una historia, eso sí requiere una habilidad y son los creativos con capacidad narrativa.

- FM: Algunos hacían planteamientos con niños... no, no se puede... pero la idea es lanzar la idea y luego...

También hoy se requieren tanto skills, y es tan interdisciplinar que es normal que los grupos tengan que ser lo más variados posibles, capaces de agrupar la mayor cantidad de skills posibles para que el camino sea lo más...

- SJ: Tus interlocutores, no en OMD... tus interlocutores...

Mis directores de cuentas son el interlocutor número uno y el cliente, en ocasiones... y el director general.

- SJ: Y en un escenario óptimo... ¿qué te falta para poder hacer tu trabajo? En un sentido amplio... el escenario ideal, la carta de los reyes magos, sería esta para hacer tu trabajo... o, ¿qué problemas tenéis los *account planner* para hacer vuestro trabajo?

Es cuestión de recursos, creo que es un problema que tienen muchas agencias de medios. Estamos entrando en creatividad, pero no hay suficientes figuras profesionales, creativos, en agencias de medios.

- SJ: No hay creativos.

Sí que los hay, pero para poder... se requieren... creativos. Creativos del nivel que hay en agencias creativas, del calibre... Sirano del grupo McCann... en agencia creativa hay un hambre creativa que en agencia de medios aun no ha llegado. Hay menos hambre creativa porque aún está menos dentro de la cultura de una agencia... estamos en una fase de transición en la agencia de medios.

- GM: Por lo tanto, ¿de aquí a 6 años, la agencia de medios como la ves? ¿Es igual que la agencia creativa?

No, no lo es. O tal vez se ha fusionado con la agencia creativa.

- SJ: Y si se ha fusionado con la agencia creativa, pero... vosotros... la pregunta es concreta: OMD... estás en la UAB y yo le pedí a Francesc si venía a dar una charla a los chavales, los chicos solo piensan en la tecnología, la publicidad en TV les parece una mierda, el GRP, el OTS lo odian; pero lo mismo pasa en la Universidad de Vic, pasa en todas las universidades... y dices: ¿la gente percibe qué medios ha dejado de poner crucecitas en un óptico? Te hablo de la UAB o de Vic pero puedo hablarte de dos otras centrales de medios relevantes que el otro día en el máster que estaba de prácticas en Starcom, me decía: "Santiago, hago lo que me ha explicado Francesc..." O vosotros sois una isla... porque cuando pienso en centrales de medios, pienso en un negocio que es volumen... giro mucho dinero, pero nadie te habla de producto. ¿O estoy equivocado? Yo entiendo que después de esta comida lo primero que hacen ustedes es generar una estrategia, una innovación, una estrategia que va más allá del mix de medios que comporta un producto creativo dentro y tú te quejas de que hay poca creatividad,

363 ¿no? Estamos diciendo cosas tan bestias como que en el futuro volveremos a fusionar agencia y central de medios. ¿La gente lo piensa? La gente a nivel Interpublic, o WWP... ¿la gente piensa eso? El otro día hablaba con Jordi Alavedra de Ogilvy y me decía: “Nos mandan a tomar por culo, nos han fusionado el on con el off. Punto, aquí acabó la innovación de la agencia”. Lavado de cara del PP, cambio algo para que nada cambie. Vosotros parecen hablar un rollo distinto. Es más una manera de separar, decir: “¿cómo llevamos 8 cuentas competitivas en el mundo? Vamos montando marcas”, ¿pero detrás hay eso?

Creo que el mundo ha cambiado tanto y aún no lo hemos entendido. El mundo va mucho por delante de lo que es la estructura de agencia hoy en día. Y aquí vuelvo a ser teórico: el consumidor, las personas, no entienden de medios. Entienden de historias, de contenido. Tienen una experiencia del contenido y ese contenido no es que empieza en un medio, se traslada a otro, acaba en otro, es mucho más líquido. Al final vuelvo al concepto de antes, a la narrativa, al universo de la narrativa... no es un mix de medios lo que deberíamos planificar. Deberíamos planificar la experiencia del contenido por parte del consumidor. En esto las agencias viven aun en silos, lo tienen establecido en silos y es por eso que son muy poco operativas. Todas las agencias, las agencias de medios, las agencias creativas, siguen... dicen de fusionar on y off... bueno... sí... ya se han fusionado en realidad. El consumidor no tiene percepción de esto es on y esto es off... el off es parte de nuestra vida, el digital es más que la realidad... no existe la percepción de silos estancos que tenemos nosotros. Por lo tanto, reflejar esta forma de la realidad es el gran desafío y donde aún no se ha dado en el clavo.

- SJ: Había un artículo en La Vanguardia de un tío de ESADE que ponía el ejemplo de Red Bull y él decía que el futuro es comunicación. El evento de que un tío se lanza por la estratosfera y cae le costó 100 millones de dólares... ¿esa acción qué es? ¿Publicidad? ¿RRPP? ¿Planificación de medios? ¿Marketing relacional? ¿Qué coño es eso? Es comunicación decía el tío...

Sí, yo la llamo narrativa. Es una marca que cuenta una historia. Red Bull no es un ni un producto. Red Bull es una entidad narrativa que tiene un eje narrativo, un arquetipo: el concepto de superación y va creando hitos comunicativos alrededor de este concepto narrativo y casualmente vende bebidas energéticas, ¿no? Pero es un ente narrativo, es una entidad narrativa, ¿quién hace, quién planifica la acción de Red Bull, la agencia de medios, la agencia creativa? Yo creo que ahí es la empresa Red Bull que tiene una visión muy clara, y es una cosa que no muchas empresas tienen, de lo que quiere ser, de lo que quiere representar para el mundo y cómo lo va a materializar, ¿no? Y el de Red Bull es un caso cojonudo en ese sentido porque es la liquidez de la que hablaba antes, sí, el universo narrativo del que hablaba antes. Yo me acuerdo, Red Bull se hizo famoso con “Red Bull te da alas”, un concepto narrativo que supieron explotar hasta que se saturó y hasta que dejaron de decirlo y empezaron a hacerlo: mandaron al tío a la estratosfera. Sigue siendo una narrativa que llega a nivel superior, hasta la materialización de la historia. Lo mismo es Pepsi. Cada vez mas es entretenimiento, eventos, conciertos, música... es el espíritu santo... el tema del espíritu santo que al final encaje... bueno, el espíritu santo que se hace carne y se materialice en algo, en un producto, pero que al final es mucho más, está mucho más arriba si lo piensas. Esta mucho más arriba.

- SJ: Pero si al final sigues con el símil del espíritu santo, yo que fui a un colegio religioso y estudio muchas horas de religión... uno decía: “No lo entiendo. Qué es esto del espíritu santo. Dios, envía a su hijo, pero luego está el espíritu santo...” Un cura me dijo: “El espíritu santo es el que te inspira, el que está aquí, sin que tú lo veas, lo sientas, pero te inspira, está aquí. Luego hablándolo con un tío en McCann era

muy religioso, pero con visión empresarial me dijo: “Es el manager office”. Al final eres un inspirador, al final eres un sugeridor.

Totalmente. Mira, esta metáfora del espíritu santo que ha salido casualmente gracias a Francesc, pero creo que da en el clavo porque hoy en día una marca te inspira, tienes una historia ...

- SJ: Tienes un staff. No eres línea, para nada ...

Tienes una historia y esa historia te inspira. Mira Apple, es una historia, es una historia que te inspira, con la que te identificas, por eso insisto con la narrativa ...

- GM: Razonándolo ... el hijo es el director de cuentas, el padre el *account planner* y el espíritu santo ...

- SJ: El hijo es el director de cuentas, el padre es el *account planner*, y el espíritu santo ...

Francesc ...

- GM: El que inspira.

O la marca es el espíritu santo, Dios es la empresa y el hijo es el producto ... digamos ... Red Bull S.A. es Dios; Red Bull producto es Jesús; Red Bull historia, significado, narrativa, es la marca, ¿no? Por lo tanto, yo como *account planner* me ocupo del espíritu santo, el director de cuentas se ocupa del padre de Dios ... a ver si encaja ... y Dios se ocupa de su hijo, de su producto, de Jesús ... estamos creando un paradigma complejo. Pero la palabra que más ha salido es narrativa, y ser los gestores, los managers de esta narrativa, del sentido de cómo la narrativa cobra sentido a través de los puntos de contacto que se han multiplicado, que están en terreno de nadie, por lo tanto, el rol de la agencia se tiene que redefinir y también dentro de la agencia se tienen que redefinir los roles en función de esto. Este tipo de definición es un working progress. Está muy lejos de ser real hoy en día. Creo que es un poco el hilo, la convergencia. Es evidente que la convergencia ... yo creo ... ya el futuro dirá, pero la convergencia es lo que acabará siendo.

## SEIS.5 SERGIO PRIETO

Fecha de la entrevista: 16/07/2015

Duración: 58' 08"

Entrevistador: Santiago Jordán

- Santiago Jordán (SJ): Estamos haciendo una tesis doctoral que no le hemos puesto un título ... la primera idea que ha surgido es cómo ha evolucionado y qué ha pasado en las agencias de publicidad, ¿no? ¿Qué ha pasado con esa figura que era el director de cuentas? Que tú conociste en grupo Barro, que lo conociste como el director de cuentas tradicional. Luego te vas a Alta Definición que te encuentras con un tío como Alonso que representa la herencia del gremio y entras más en el mundo de la planificación. De allá tienes el movimiento Bassat y acabas construyendo tu propia empresa de planificación, en-

365 tiendo, ¿no? Entonces dices: “¿Cómo te encaja a ti todo esto? ¿Cómo entiendes tú ... que es el director de cuentas para ti, hoy en día? ¿El director de cuentas para ti es un tío que hace planificación o no hace planificación? ¿Gestiona la cuenta? ¿Gestiona la cuenta de resultados? ¿Se ocupa de las tácticas de la empresa y de todo el concepto de estrategia de comunicación? ¿Lo haces tú desde la agencia? ¿Qué pinta el director de cuentas? Y si lo haces tú como externo, ¿qué pinta la agencia en la planificación estratégica? ¿Cómo lo ves? Porque tú lo vives cada día.

Sergi Prieto: Sí, sí. Yo lo vivo cada día. Históricamente ha habido un vaivén en el mundo de la dirección de cuentas y de la planificación porque yo entiendo que estás hablando más ahora de la dirección de cuentas que de la planificación ... o de las dos cosas ...

- SJ: De las dos cosas porque yo creo que están muy relacionadas ...

La planificación estratégica en las agencias ha entrado hace muy poquito, en realidad. Hace muy pocos años. Yo recuerdo cuando hice el salto del grupo Barro a Alta Definición fue diciendo: “Como director de cuentas está bien pero me gustaría formarme”, y salió la posibilidad, de formarme en la parte estratégica. También, no quería decir que no tenía nada que aprender en la dirección de cuentas, contigo había aprendido mucho, y ya quería desarrollarme más, y allí había cuatro agencias que hacían planificación estratégica. Una era Young & Rubicam con Danone y con el Moneris que tenía una planificación estratégica más de la investigación, con Pedreño y estaba Alonso y había un par más que sobresalían. Estamos hablando de la generación un poquito anterior de Toni Segarra, pero, en realidad, no existía la planificación estratégica. Eso lo hacían los creativos.

- SJ: Y para ti cuando en los 80 Walter Thompson inaugura el concepto del Tplan, Ogilvy inaugura el concepto también del copy strategy ... ¿va por ahí?

Pero eso es a nivel internacional ... en España, Ogilvy no ha tenido un director estratégico real ... bueno tuvo a Pardo en el 92 – 95, más o menos, y después no ha tenido a nadie. Se encargaba a fuera. Aunque había lo del Brand, lo del director estratégico de marca, pero no había un planner que desarrollaba conceptos, qué tipos de mensaje o desarrollaba la voz del consumidor dentro de la oficina. O sea, había pocas agencias que lo hacían. Entonces, más o menos en el 95 la primera consultora estratégica de marcas que hubo en España era Planners que la fundó José Miguel Alonso. La primera consultora estratégica de marcas fue en el año 95. Claro, en los 80 sí que se estableció a nivel internacional ... bueno, en los 80 ... mucho antes ... los padres de la planificación estratégica que salieron, Walter Thompson y de otras agencias, fue el movimiento que hubo en los años 50, en realidad, ¿no? ... Stephen King se llamaba ... pero éstos son los padres de la planificación estratégica ... luego DDB que desarrolló todo el tema de la planificación ... todo el target plan ... el T-Plan que decías. En España no era el de cuentas el que hacía la planificación estratégica; era el creativo, porque se encontraba con el papel en blanco y pensaba: “¿Qué coño digo?”, porque no existía lo que se llamaba el marketing de la comunicación. Lo hacía el creativo porque le decían: “Éste es el encargo” y el creativo tenía que buscarse la vida. Y los grandes planners de verdad han sido los creativos. Estamos hablando antes del 95. Toni Segarra, que ha sido uno de los grandes creativos de España, en realidad, ha sido un gran planner. Un gran planner. Entonces, de esta corriente tienes un montón. ¿Qué pasa? Que al final llegamos al momento de la especialización. Hay una exigencia en especializarte. ¿Qué es lo que pasa? Que los creativos y las agencias dicen tengo a gente formada en marketing y necesito tener una interlocución válida con gente formada en marketing y las empresas, los anunciantes, se especializan. Por lo tanto, tú tienes que especializarte. Y se empieza a integrar la figura del planner, ¿vale? Que, o la contratas y encuentras a alguien especializado que no lo hay

porque la asignatura de planificación estratégica o el máster en planificación estratégica no existe. Esa figura profesional en el ámbito académico no existe. Y por lo tanto, no hay formación. ¿Quién la asume? O contratas a alguien que venga del mundo de la investigación, o contratas a alguien que es de los pioneros, o no contratas a nadie y lo hace el director de cuentas. Entonces, el director de cuentas se tiene que especializar, no solo el valor del director de cuentas empieza a tener una doble cabeza: que es gestionar los equipos, gestionar la comunicación y gestionar todas las disciplinas cuando era una agencia de servicios plenos, que debías gestionar muchas disciplinas y gestionar todos los equipos y además, también buscar cuál es la unique selling proposition, lo que sea. Claro, tiene un doble trabajo. Entonces, las empresas empiezan a adquirir... se universaliza en España la figura del planner, que puede ser un director de cuentas venido a más o puede ser alguien que venga de una formación mucho más de investigación. A partir de ahí, incluso los planners se especializan.

- SJ: Los planners se especializan en áreas...

Sí... bueno... en perfiles, más que en áreas. Por ejemplo, hay planner en medios. Un planner que desarrolla la planificación estratégica desde su conocimiento de medios. Hay planners que son más creativos. Hay planners que vienen más de investigación. Hay planners que vienen... depende de donde vengas tienes un perfil de planner diferente. Entonces las agencias dependen de lo que quieran especializarse, si es una agencia mucho más estratégica, mucho más rigurosa, tendrá planners que vengan de la investigación porque, al final, el planner lo que debe saber es qué necesito conocer de mi consumidor, que *insight* necesito desarrollar para darle al creativo conceptos, ideas, trampolines para saltar más alto. Entonces, necesitas un planner más creativo, que al creativo le dé unos inputs mucho más estimulantes, menos rigurosos, a lo mejor, pero más estimulantes. Esa ha sido un poco la evolución. ¿Qué ha pasado? Hubo una punta, y esa punta se ha roto. Entonces, ¿qué ha habido cada vez más? Una súper especialización y una crisis.

- SJ: Una crisis.

Una crisis en dos sentidos: una desde un punto de vista negativo, que es la crisis económica, y una crisis desde un punto de vista positivo, que es la irrupción de una nueva era tecnológica. Entonces, ¿eso qué te pide? Súper especialización, híper especialización. Las agencias que, al final y al cabo, sus costes no son los overheads, sus costes son los heads, con lo cual el 70% que tiene de costes es personal, cuando los anunciantes reducen inversión, ¿a quién eliminan?

- SJ: A gente.

A gente, ¿no? Pero muchas veces el planner es el que toca los puntos, ¿no? Entonces, el planner fuera. Entonces, aunque parezca que hay muchas agencias con planificador estratégico... sí que hay apuntes como Sirano con McCann, que están haciendo un equipo, entre comillas, interdisciplinar muy estratégico... no sé cómo resulta. Sí que hay agencias que necesitan un planner porque el cliente lo exige. Seat exige un planner, Audi exige un planner. Hay agencias que sí o sí te exigen un planner por una dimensión más internacional. Por ejemplo, Lola tiene un planner, DDB tiene un planner... todas estas agencias que necesitan desarrollar internacional tienen un planner.

- SJ: ¿Planner local o planner europeo?

Planner europeo o local. Por ejemplo, DDB para Audi y Volkswagen, que es local, tienen a una planner local, aunque tenga que desarrollar internacional, pero también desarrolla internacional con BBVA. En-

367 tonces tienen esa figura que puede hacerlo internacionalmente y localmente, pero la figura para Audi y Volkswagen es más local. Lola tiene a Gemm Romero que está creciendo un montón porque Seat pide internacional. Entonces tienes a un planner internacional con un equipo de 6 personas, tienen un equipo de planificación estratégica de 6 personas. Pero, al final, es por exigencias, porque tengo un cliente que me lo exige y lo pago. En el día a día de una agencia local no hay planner. El planner está a fuera.

- SJ: Está a fuera, pero está.

Está.

- SJ: Lo compro fuera del servicio.

Lo compro fuera. Tú, como agencia, lo compras fuera. Nosotros trabajamos por agencias. La figura, hoy en la agencia tradicional no tiene un cliente que le exige por contrato una serie de equipo. Las agencias hoy vienen y te dicen cuántos directores de cuentas necesitas, cuántos directores de arte, lo valoramos, y estos son tus fees y entre ellos hay un planner, qué te exijo. Punto. Sacas la cuenta y pones un planner. Sí o sí. Te guste o no te guste. Pero eso son los clientes grandes, internacionales, pero de estos hay 4. En nuestro día a día, las agencias que tienen planner, básicamente, son para new business y concursos.

- SJ: New business y concursos.

Exacto. Punto. Si no lo hace el director de cuentas. El director de cuentas que, de golpe y porrazo, su rol viene incrementado por carga de trabajo y por un perfil más estratégico, porque al final es el director de orquesta. Tiene que dirigir al planner, tiene que dirigir al creativo, a los equipos y tiene que interlocutar con el cliente.

- SJ: Y los equipos tienen que dirigir al planner también.

Bueno, necesito que tengas esto para tal día. Planner, ¿crees que debemos hacer investigación? Venga, vamos a hablar con el cliente y le decimos que necesita investigación. El director de cuentas es quien debe dirigir la orquesta. No quiere decir que tenga que dirigir una ópera pero, al final, el director de cuentas tiene que entender de estrategia, tiene que entender de creatividad, al final, el director de cuentas es un humanista... un poco... ¿qué es lo que pasa? Que en base a la hiper especialización no puedes pedirle a un director de cuentas que, además de ser humanista, sea súper especializado en algo. Por hobby tendrá sus especializaciones, ¿no? Pero al final un director de cuentas debe tener una visión de los 360° y decir cuándo tiene que pasar qué y liderar el negocio dentro de la agencia. El negocio de las cuentas que lleva. Porque el director de cuentas no sólo debe tener visión comercial y pasar cargos; debe liderar el negocio y hacerlo rentable. Esa visión económica y financiera del director de cuentas muchas veces no está, pero no tiene por qué ser un “mega crack” estratégico. Si toca el rol, pues deberá especializarse en eso.

- SJ: Tú has dicho antes una cosa muy interesante. Has dicho: “En el fondo, en el fondo, los creativos eran los estrategas”. O sea, el creativo tenía un folio en blanco, tú le dabas un encargo de campaña en la tele... de alguna manera, le hemos quitado un rol al creativo, le hemos quitado esa parte de “yo construyo la estrategia de manera más o menos consciente...” ¿cómo lo ha encajado, no? Porque al final el creativo se ha pasado la vida criticando al director de cuentas, diciéndole eres un inútil, no sabes hacer nada, qué malo que eres tío...

Porque al final el creativo lo vive encantado.

- SJ: ¿Lo recibe bien?

Absolutamente, porque si tú eres un creativo que lo que te viene es un foco, donde tengo que apuntar, dime al clavo al que tengo que apuntar con el martillo, ¿vale? El tío está encantado porque está haciendo su trabajo, porque, al final, su trabajo es ser memorable. No es ser diferente. Es ser memorable. El planner es el que dice cuál es la diferenciación. Y, después, el creativo lo que debe ser es memorable. Cuanto más notorio es, menos impactos necesito. Y, por lo tanto, la creatividad es súper importante para hacer eso. Entonces, al creativo lo que se le debe exigir es que sea memorable, pero no se le puede exigir, además, a dónde tiene que apuntar. Entonces, los creativos si tú les das un concepto ... nosotros trabajamos con muchos creativos y, al final, nuestro trabajo es para los creativos. Y, al final, hacerles un trabajo lo más certero y riguroso que podamos para decirles: "Éste es el resorte que hay que conectar con el consumidor. Esto es lo que está demandando el consumidor y detrás de esa demanda está el *insight*". Entonces, si ellos nos están pidiendo esto, si el consumidor nos está pidiendo esto, démoselo. Y conectemos con ese *insight* que está generando esta demanda. Y si conectamos con ese *insight* que está generando esa demanda y, además, lo hacemos de una manera memorable para él, estamos conectando ... entonces, el rol del creativo es que sea memorable. El rol del planner, encontrar ese resorte que me haga entender cuál es la demanda.

- SJ: Y el de cuentas dirigir la orquesta.

Y el de cuentas dirigir la orquesta, que algo complicado ya es. Porque al final es un cohesionador de equipos. Sí que es cierto que, y es un tópico, el choque entre creativos y cuentas. Dices: "Bueno, si tú tienes un buen cuentas y un buen creativo, te aseguro que se llevan de puta madre". O sea, lo mejor que le puede pasar a un cuentas es que creativos, que no son de su equipo porque no trabajan en su equipo, le llame para decirle: "¿Qué te parece esta campaña?", ¿no? ¿Esto qué quiere decir? Que el creativo valora tu opinión, valora tu conocimiento, valora tu visión y que se puede tener un frontón contigo en el que puedas crecer.

- SJ: Esta es la cuarta entrevista que hago. En las tres entrevistas anteriores, que era un director de marketing, un director de planificación estratégica de una central de medios y un creativo, todos, más o menos, han definido y coincidían más o menos ... Todos definían al *account planner* como un inspirador. Lo han definido como una especie de espíritu santo inspirador. ¿Tú estás de acuerdo?

Sí, yo recuerdo cuando trabajaba dentro del equipo de comunicación de Panasonic, como consultor externo, pero estaba ahí dentro, la figura del Mesías ...

- SJ: El Mesías.

O, "dame luz", nos decían ... La ilumineta, ¿no? El Mesías. Exactamente, eso es lo que tiene que hacer un planner, al final, que es inspirar. La verdad no siempre la tiene el consumidor y, por lo tanto, la verdad no siempre la tiene el planner, pero tiene que inspirar. La inspiración no porque sí, porque la inspiración porque sí ... sino con sentido y con rigor. En realidad, es un interpretador de cuál es la situación de una marca en base a su consumidor y entender cuál es el problema, entender bien la marca y entender cuál es la demanda de la sociedad. Y encontrar cuales son los valores que se demandan y cuáles son los valores de la marca. Es decir: "Aquí tenemos algo". Entonces, un planner es un identificador y desarrollar un concepto que sea inspirador. Yo creo que primero de todo hay un trabajo de rigor, hay un trabajo ... sino ... el planner que va por olfato, ni planner ni nada, porque eso se traduce únicamente en que tienes



369 talento o no, el talento debe estar pero primero debe haber un trabajo de rigor que es, al final, un trabajo de investigación.

- SJ: Es lo que te iba a preguntar. Si yo mañana vengo y te digo: "Necesito tus servicios para el sector del automóvil, de los preservativos, de los refrescos, de lo que sea ..."; ¿Qué mecánica, qué procedimiento de trabajo harás?

Primero entender cuál es la problemática de la marca, lo primero de todo ... O sea ... qué problema hay que solucionar, porque si no hay un problema que solucionar dices: "Vale ...". Siempre hay un problema que solucionar, por ejemplo, reposicionarme, cuál es la diferenciación que yo tenía hasta ahora, porque para algo existo ... la diferenciación que yo tenía hasta ahora no es suficientemente atractiva y tengo que reposicionarme. A lo mejor me falta relevancia. A lo mejor me falta entender más la marca y me falta más familiaridad o conocimiento de la marca. Depende lo que necesites, ¿no? Lo primero es conocer la empresa, por lo tanto, tengo que trabajar con el equipo de marketing. Después, entender el consumidor. O sea, sota caballo rey. No hay más. A partir de ahí es: "¿Tú qué me puedes dar, qué tienes ya hecho?". Porque, al final, si no tenemos que gastar, pues no gastemos. Si tenemos información, investigación ... no tienes, o la tenemos que hacer o la encontramos en el mercado. La podemos encontrar en el mercado. Y, a partir de ahí, entendamos al consumidor. ¿Qué es lo que hago? Analizar el contexto interno de la marca y analizar el contexto externo, que es el consumidor. Y, a partir de ahí, decir qué cosas tenemos en común en esa nueva demanda y, a partir de ahí, abordar el problema, ¿no? Y desarrollar después un planteamiento estratégico a nivel de comunicación que se alinee ... al final, lo que necesitas es entender esos dos conceptos para hacer un planteamiento estratégico que esté alineado con el plan de negocio de este cliente. A veces llaman muchas agencias y dicen: "Es que tenemos que desarrollar este concepto y no sé qué"; vale. A mí, si quieres que se me ocurra así como así ... se me puede ocurrir. Ahora, estará enfocado o no, estará en base a las necesidades del consumidor, estará en base a las necesidades de la marca ... no lo sé.

- SJ: Es que eso requiere un análisis interno, entiendo, a través de muchas reuniones con los equipos de tu cliente.

A veces ya existe. Si el cliente no entiende su mercado, como mínimo, entiéndelo tú. No sé si el cliente hace el ejercicio de analizar su competencia ... teóricamente sí ... no sé si el cliente mira las tendencias en su categoría, qué es lo que está saliendo, qué no.

- SJ: El cliente está muy desbordado y, hoy en día ... de repente ... nos ponemos a hablar de contenidos de marca. Y al cabo de cuatro días decimos: "Los contenidos de marca empiezan a ser un poco pasado" ... ahora es el storytelling lo que funciona y, ¿el tío entiende todo esto?

Pasan diferentes cosas. Una: igual que antes los equipos de marketing estaban muy profesionalizados y por eso requerían con la agencia, no solo una interlocución creativa sino también estratégica, hoy no es así porque los clientes también tienen crisis, tienen recortes de presupuesto. Entonces, no hay mucho cliente preparado. Para una planificación estratégica que te pide una serie de decisiones que no solo es planificación estratégica de comunicación, sino también puede venir en que tengo que hacer un cambio de packaging, tengo que hacer un cambio que significa cambiar sistemas de producción, inversión ... pues muchas veces el director de marketing no está autorizado para tomar esa decisión o le da miedo o no puede tomarla. Con lo cual, muchas veces, la interlocución con dirección de marketing no es una buena interlocución. Antes sí. Antes el director de marketing te decía: "Vamos a cambiar el packaging,

vamos a cambiar no sé qué, vamos a hacer innovación"... Al final, muy poca gente está capacitada para tomar decisiones. Porque no les dan el poder porque al final te juegas mucho dinero. La decisión la tomas con director general. Entonces, como tu interlocución tiene que ver con negocio, la tomas con el director general. Entonces, director general... o si quieres cuando hablamos de multinacionales el director general la aprueba seguro... El director de marketing...

- SJ: No.

No. Al final, la interlocución cuanto más arriba, más. Los equipos del cliente tampoco están profesionalizados y, por tanto, tampoco exigen tanto a la agencia. Por eso, el retroceso en las agencias diciendo: "¿Me puedo cargar el planner?"... Claro, porque el cliente tampoco lo exige.

- SJ: Entonces empiezas a introducir un tema... parece ser que todo el mundo está de acuerdo... no sé si tú estás de acuerdo o no... parece ser que todo el mundo está un poco de acuerdo en que ha habido una gran pérdida de rol de las agencias. O sea, la agencia ha perdido mucho rol. Hemos perdido, por ejemplo, una parte de la estrategia, porque una parte se nos ha ido afuera con la figura del planner externo del cliente... eso que antes, más o menos, un director de cuentas hacía una estrategia ahora resulta que hay un señor de Brand que me la hace, ¿no? O de la Planners o de donde sea. Ahora resulta que yo antes que hacía planificación y compra de medios, la perdiz se me ha ido a las centrales. Ahora resulta que antes hacía packaging, ahora ni hago packaging, ni marketing relacional, ni promoción, porque cada uno lo hace, ¿no? Entonces, al final, ¿cuál es el rol de la agencia? Porque si he perdido todo eso, ¿exactamente, qué me queda? ¿El producto creativo?

Exactamente. Tu core business. El producto creativo. Antes las agencias de publicidad eran agencias de servicios plenos.

- SJ: Pero, cuidado, el otro día estaba hablando con el director de planificación de OMD, ¿vale? Y me decía: "Bueno, hasta un punto" porque resulta que nosotros, centrales de medios, con todo el cambio en el mundo de los medios, no me refiero a la aparición de televisiones sino a los formatos y a las maneras... dice: "Estamos haciendo estrategia constantemente. Y hace dos años la agencia más premiada en Cannes fue OMD" y yo le decía "cómo que tu central de medios fuiste..." y me dice: "Bueno Santiago, es que estamos haciendo creatividad"... entonces, ¿qué le estamos dejando a la agencia? ¿Qué le estamos dejando a Ogilvy? ¿A McCann?

Yo creo que al final la agencia lo que está haciendo es un core business porque, al final, lo que ha habido, además de la crisis económica, también hubo un cambio, una revolución tecnológica, un cambio en los procesos. Se producen varias cosas: una es la multicanalidad. O sea, la transversalidad o transchannel. Dos: los profesionales no estamos formados en las tecnologías. Al final, lo que hay es una súper especialización, que ese es el proceso que desde la agencia de servicios plenos ha sufrido hasta el día de hoy. Esa súper especialización. Al final decían: "Oye, voy a tener una agencia súper especializada en compra de medios"; "Voy a tener una agencia súper especializada en interactivo"; "Voy a tener una agencia súper especializada en promoción"; "Voy a tener una agencia súper especializada en digital"; "Voy a tener una agencia súper especializada que me desarrolle el content"... Al final lo que tienes es a gente súper especializada. ¿Qué es lo que pasa? Que ya no tienes agencias súper especializadas. Ya tienes a profesionales súper especializados. Que esto es otro cambio de paradigma. Que a veces ya no es la agencia, a veces es el profesional súper especializado. En España aún no está pasando, pero a nivel internacional la visión más renacentista del profesional vuelve. Lo que pasa es que incorporando todo el conocimiento tecnológico

371 y todo el conocimiento transmedia ... O sea, ya no quieres un profesional que sea única y exclusivamente copy writer. O sea, el copy ya sabe de estrategia online, el copy ya sabe también de arte. Esto ya está pasando a fuera. Aquí aún no. Aquí no estamos en una súper especialización.

- SJ: Esa vuelta al principio.

De otra manera, reinventada.

- SJ: O sea, volvemos a la agencia de los 80 de otra manera, pero volvemos a la agencia de los 80. Volvemos al principio. Volvemos al beggin the beggin tuneado.

Más que a la agencia ... no sé ... volvemos al profesional capaz de saber una estrategia, capaz de interpretarla creativamente, capaz de hacer una dirección de arte, capaz de entender un lenguaje puramente tecnológico o puramente estratégico. Con su especialización también, porque al final sabe de lo que sabe. Si volvemos a una figura profesional más renacentista. Esto está pasando en Inglaterra, Suecia ... cosas que nosotros estamos viendo en Dinamarca o en países que lideran un poco todo esto, pero aquí aún no. Aquí lo que ha pasado es, los profesionales ... ha habido una barrida en el sector tan importante porque estábamos acostumbrados a trabajar con márgenes tan grandes y porque, al final, las agencias se han portado tan bien o tan mal con los clientes que, al final, se impone un tono mucho más honesto, cosas mucho más claras: "Oye, éste es mi coste, estos son mis overheads, este será mi profit, lo vamos a hacer de esta manera, no te puedo poner esta figura, no te puedo poner la otra" ... O sea ... Y las agencias al final lo que hacen es: "Oye, yo te ofrezco creatividad". Punto. "Si quieres contratar otra cosa, pues ya me lo pedirás, pero yo te ofrezco creatividad". Y ya tienes agencias como Rosas, que son agencias muy honestas, que hacen un trabajo de putísima madre, donde no hay un planner, que es Jordi Rosas.

- SJ: Jordi Rosas es creativo, principalmente.

No, no, no ... él viene de la parte de cuentas ... Roses, una agencia independiente, catalana, dice: "Yo soy una agencia creativa y ya no vendo una moto de que lo que puedo hacer. Yo colaboro con quien tú me digas o busco colaboradores que nos vamos a tratar de igual a igual para ofrecerte lo máximo. Pero de ahí no quiero cobrar nada. Lo contratas tú o lo contrato yo y lo facturo, pero no quiero cobrar nada". Entonces hay una vuelta a la honestidad dentro de nuestro sector porque, al final, el cliente tampoco es tonto. El cliente ya coge y dice: "Oye, es que antes te lo pasabas haciendo rapports, tío". También hay un efecto histórico-cultural de la profesión que también se ha roto. Entonces, ¿qué es lo que pasa? Que hay muy muy buen profesional fuera de las agencias. Grandiosos profesionales fuera de las agencias. Uno, porque la agencia no los puede mantener.

- SJ: El freelance.

Sí, sí, sí, pero hay muy buenos profesionales freelance. Muy buenos. Hay más, hablando de temas de estrategia, gente buena fuera que dentro.

- SJ: Entonces, ¿quién gobierna?... "gobierna" no sería la palabra ... ¿quién es el vigilante de la marca? Es decir, tú hablas de una mega especialización, tenemos un tío de online, un tío de redes sociales, un tío de packaging, un tío de relaciones públicas, un tío de medios, un tío de no sé qué ... o sea, ¿el director de la orquesta quién es?

Teóricamente está en el cliente ser el director de la orquesta.

- SJ: ¿Y lo está siendo?

No. Yo creo que no. Los hay que sí y los hay que no.

- SJ: Ves, muy pocas marcas que de verdad son ... que trabajan con un concepto y toda la música suena alrededor de ese concepto, ¿no? O sea, siempre hablamos de Ikea, siempre hablamos de marcas muy emblemáticas, pero son como muy poquitas.

Bueno, pero, por ejemplo, siempre digo que el 50% del éxito de cualquier estrategia, de cualquier comunicación, la tiene el cliente, que es el que dice: "Sí, adelante, vamos. Sí. Pongo la pasta". Porque, al final, nosotros jugamos con la pasta de otro. Entonces hay que coger y decir: "Yo con tu pasta haré un reposicionamiento de tu marca como lo ha hecho Banco Sabadell". Tienes que tener un tío ahí dentro que dice "No, no. Lo voy a hacer".

- SJ: Una cosa es el anunciante. Otra cosa es que lo haga o no lo haga.

Otra cosa es que lo haga o no lo haga. Al final, el guardián de la marca, ¿quién es el propietario de la marca?

- SJ: El anunciante.

Para mí son los consumidores, pero quien la dirige, al final, es el anunciante.

- SJ: Pero tú pones un ejemplo muy bonito, el del Banco de Sabadell. Yo creo que es un modelo de comunicación coherente, sostenido en el tiempo, etc. Al lado tenemos Turismo de Catalunya que tú y yo conocemos porque hemos tenido relación con el mundo del turismo, ¿no? Yo tengo la sensación de que cada año cambia, cada año es errático, al final no sé muy bien qué imagen de marca tengo... o Andalucía sí que te la tengo más clara a lo mejor.

Lo que pasa es que también estamos hablando de instituciones que son públicas y estamos hablando de empresas privadas. Lo que pasa con las instituciones públicas es que tienen que hacer un concurso cada "x" tiempo. Y quien lo dirige son funcionarios. O tienes ahí a un crack que sabe de la marca y también hay dirigentes políticos que dicen: "Oye, tengo que desarrollar la marca Cataluña o tengo que darle un poco al de Tarragona, al de Gerona, los de turismo rural se me están poniendo"... es muy difícil saber la diferenciación, y relevante, y más con una marca turística a nivel internacional donde la inversión que se necesita es mucho más grande, ¿no?

Y también depende de la presión publicitaria que tú pongas, ¿no? Al final, el sector público es más complejo porque hay muchos más actores, para la creación de una marca digo, pero si nos quedamos en el sector privado, el posicionamiento de liderazgo de Banco Sabadell no es el posicionamiento de liderazgo de La Caixa, a nivel de comunicación. La Caixa es una marca mainstream, pero en decadencia donde hay mucha familiaridad y estima pero diferenciación no hay. Y la relevancia de la marca, en tanto y en cuanto hay otras marcas que cogen relevancia, tú la mantienes por presión publicitaria, pero... cuando en tu equity de la marca, la diferenciación está muy abajo, o cambias la diferenciación o esta marca se erosiona. Y esa diferenciación puede ser racional o emocional, da igual. Pero Banco Sabadell, gracias a las conversas, al estar cerca, etc. es una marca mucho más cercana, que ha pasado de empresa a particular, y lo ha hecho muy bien. Había una dirección estratégica de la marca y la comunicación, lo que ha hecho ha sido ayudar a la planificación estratégica de esa empresa, de esa marca. Tenían muy claro hacia donde iban, tenían muy claro como lo tenían que hacer y después han desarrollado una creatividad que ha

373 ayudado a que esa marca sea mucho más cercana, mucho más popular, y aspiracional, ¿no? Esto es un trabajo absolutamente creativo, pero es un trabajo muy estratégico. Ahí, Toni Segarra y José María Piera, que entre los dos han hecho una estrategia muy sólida, muy bien, y el trabajo se ve en la calle. Decathlon. El reposicionamiento de Decathlon con el deporte más grande del mundo. Todos somos deportistas.

- SJ: ¿Es de ellos también?

No. Es de Rosas. Es una gran campaña con muchas piezas para hacer un reposicionamiento. Ellos se querían reposicionar, querían estar mucho más cerca del consumidor y, al final, porque yo me tengo que sentir que tengo que ser casi un profesional para ser un deportista. Si al final camino, subo escaleras, y juego dos veces a la semana al tenis, ¿qué pasa? ¿Que no puedo ser deportista o qué? Al final, acercar el deporte a la gente de la calle es un rol como marca, es un valor, que puede hacer Decathlon y no puede hacer otro. Igual no necesitas la camiseta de 80 euros y con una camiseta de 15 euros te sobra para hacer el deporte que tú necesitas hacer, ¿no? Y están haciendo un rol que es muy apreciado por el consumidor, al final. Soy un gran atleta, no voy al Decathlon, pero si soy un ciudadano normal ... hay una tendencia en la incorporación del deporte a la vida, de la gente de pie al deporte, todo el mundo puede ir al gimnasio, todo el mundo puede salir a correr, todo el mundo sale a nadar y ellos cumplen ese rol. Ahí hay un trabajo estratégico de marca, de empresa, y hay un trabajo estratégico de marca. Es evidente que dentro de Decathlon tiene que haber alguien que esté liderando esto. Es evidente.

- SJ: Es que al final siempre terminamos recordando aquellas marcas que están gestionadas o lideradas por alguien de manera coherente en el tiempo, ¿no? Cuando hablas de Banco Sabadell, ya llevamos unos años de coherencia con esa marca. Cuando hablas de BBVA ...

La coherencia la tiene que dar el cliente, evidentemente. Una: teniendo muy clara la estrategia y no perdiéndose, siendo paciente también, porque esto no se construye en un día. Y, después, también teniendo un *partner* sólido que te ayude a desarrollar esa coherencia en la calle, ¿no? Pero la coherencia estratégica, seguro que ha habido un planner ahí que, conjuntamente con el cliente, ha dicho: “¿Vale, vamos a hacer eso? Venga. Vamos a hacerlo”.

- SJ: Tú enfatizas mucho dos modelos de agencia. Por un lado, hablas de los grandes grupos internacionales, pero parece apostar por las agencias locales con un clarísimo potencial creativo, ¿no? No estás hablando de agencias con un producto creativo del tipo medio, ¿no? Estas hablando de agencias claramente potentes, ¿no? Roses, Villar, Segarra.

Pero te puedo hablar de otras agencias que están haciendo muy bien y son muy pequeñas. Te puedo hablar de Clara Patrice que está haciendo cosas muy interesantes para marcas mucho más locales. Los medios, al final, son mucho más baratos hoy, entonces tú puedes acceder a hacer buena comunicación. Puedes acceder haciendo algo muy creativo, muy interesante, puedes acceder cogiendo una productora de video y TV y que te haga un anuncio para salir del paso ... todos recordamos cuando íbamos al cine los anuncios cutres del agua que decías: “Muy creativas no son”. Al final, la estatura de la marca te la da el tono, la personalidad, todo esto. Depende con quién trabajes, ¿no? Clara Patrice está haciendo un trabajo, ellos no tienen departamento de planificación estratégica, lo contratan fuera y están haciendo un gran trabajo con marcas locales que se están desarrollando a través de una necesidad o de una demanda del consumidor que es: “yo ya no quiero productos tan mega sofisticados, sino que quiero productos más cercanos, más bien hechos, más artesanales, más cuidaditos”, ahí tienes a Casa Mas, el supermercado, el Bo de Bo, tienes Casa Ametller. Están liderando marcas muy locales con spots de televisión que los

podría haber hecho una multinacional, bien acertado, con un jingle que dice: “Si no tienes nada que decir, dilo cantando”. Pero, al final, no se trata de que tengas algo que decir o no, se trata de apoyar a una marca y la gente se queda y la reconoce. Hay cosas que se están haciendo y son muy interesantes y son agencias muy pequeñas, muy locales. Ahí tienes otra agencia pequeña, bueno de la estatura de Roses, que es Pavlov. Están haciendo cosas muy interesantes. Al final, sí que hay un intento de volver a generar buena creatividad, pero para eso necesitas un buen cliente. Nos pasamos mucho rato sentados delante de la tele y vemos anuncios muy malos. Muy malos, y España era una potencia creativa mundial. Y ha perdido ese trono, pero ese trono es 50% éxito del cliente o fracaso del cliente. Yo creo que en España se hace muy buen trabajo, que no hace falta que sea de multinacional. Es más, creo que las agencias locales están haciendo mejor trabajo.

- SJ: Por un segundo imagínate que se me pone cara de tío inglés. Me llamo Martin Sorrens y estamos en la Sta. Avenida y te digo: “Confío en ti, pero ayúdame a diseñar la agencia de los próximos 10 años”. ¿Cómo la haríamos? ¿Qué agencia sería la de los próximos 10 años? ¿Por dónde tiraríamos? Compra creativos. Estoy de acuerdo. Buenos creativos ya tengo ahora. ¿Cuál sería el modelo? ¿Cómo invierto en el sector? ¿Y cuál sería el modelo de agencia para el 2025? Yo sé que todo es dinámico y va a la velocidad de unos cojones pero, ¿cómo lo haríamos?

Yo creo que ... hay pólvora que no se ha encendido aún. Como mínimo va por aquí. El talento ... cómo lo diría ... la figura renacentista, seguro con jóvenes que vienen de la tecnología. Es decir, que son tecnológicamente nativos.

- SJ: Humanistas tecnológicos ... más o menos.

Sí. Humanistas tecnológicos ... ¿qué quiero decir con ello? ¿Hoy qué es lo que pasa con los nuevos talentos o talentos emergentes? Saben programar, diseñar aplicaciones, escribir, pensar, pero no tienen el know-how de buscar la gran idea estratégica. Los nativos digitales tienen una percepción y una capacidad de aprendizaje espectacular. Lo he pillado. Dame más, más, más. Lo que pasa es que necesitan profundizar en el ancla. ¿Cuál es el ancla? Porque esto lo saben los talentos con experiencia que se han pasado la vida diciéndonos “cuál es el concepto”, “cuál es la gran idea detrás”. Hay mucho talento tecnológico, que eso no lo han experimentado, pero es que aprenden rápido. Básicamente explicando eso y teniendo una agencia con ese pozo de profundidad y que el talento sea talento emergente y nuevo y digital es que los jóvenes aprenden tan rápido.

- SJ: Tú harías una agencia con tíos con una buena formación humanística, con buena formación filosófica, al mismo tiempo, fuertemente especializados en el mundo TIC.

No, no, no ... no es una especialización, es que ya no lo es. Es mi día a día. Yo aprendí en la escuela a programar. Yo no, pero ellos sí. Han aprendido el lenguaje de la programación. Han aprendido que programando esto, en la pantalla me pasan estas cosas, si programo esto, tengo una aplicación que me soluciona un problema de marketing ... ya es un talento integrado en sí mismos, ¿vale? Ese talento emergente ya empieza a existir en el mundo laboral. En el mundo profesional. Es gente que tiene 21, 25, 19. Es talento que ya empieza a pensar de una manera diferente.

- SJ: ¿Y eso cómo lo hacemos? En una especie de flota que hay una Enterprise que se llama McCann Erickson con buques al lado o son unidades más reducidas, menos servidumbre ...

375 Con menos servidumbre, al final, hoy ya todos somos iguales. Si a mí me viene un cliente y me dice: “Necesito lanzar una marca global. Necesito investigación en Rusia”, lo hago. Me sale natural. No me pregunto “cómo lo voy a hacer”. Lo hago. Punto. La visión global se da por supuesto. Si soy un cliente que necesito un pub en un sitio y luego élites de servicio en un sitio porque necesito un marketing en EE.UU., Chile, Argentina, yo debo darle esa unidad de servicio e incluso de servicio creativo, pero si no es así, ¿para qué necesito todo eso? Yo trabajo para Nike en Ámsterdam y estoy aquí. La aldea global ya está aquí. La agencia mas local, ya desarrolla proyectos internacionales. Hace unos días estuve con un diseñador grafico que tiene una empresa, que lo que hace es diseño gráfico para interpretar el big data y hace proyectos de lo que quieras. Ese tío se va a Emiratos Árabes, a donde sea que haya cosas que le interesan y trabaja desde aquí. La aldea global ya está aquí y con la incorporación de este nuevo talento que ya es nativo digital, que ya piensa: “vale, cómo lo hago, me pongo a programar”, si le das profundidad ... si todos sabemos que es un buen concepto, una buena idea, si le das profundidad ... hoy no la tienen ... pero la aprenden en nada. Nuestra profesión no es ningún secreto. Tienes el talento o no y los jóvenes salen con mucho más talento y serán más renacentistas en ese sentido porque saben programar, saben diseñar, porque sabrán pensar estratégicamente con más profundidad ... igual no necesito una mega estructura ... ¿para qué? Red Bull no trabaja con agencia de mega estructura ...

- SJ: ¿Red Bull cómo lo hace?

Trabaja con un par de agencias. Y sobre todo hay otro tema, que no hemos hablado, que es la reducción de presupuestos que llevan al mundo digital como si fuera la gran salvación de todo ... como no tenemos 1 millón y medio para hacer publicidad y solo tenemos medio, este medio pongámoslo en redes sociales. Y no sé si es lo mejor, pero eso también ha hecho que las agencias digan que si el cliente dice eso, vamos para allá ... sí o no ... depende ... un poco lo que pasa es eso. No es que el *account planner* esté muerto.

- SJ: Está más vivo que nunca.

Está más vivo que nunca, mas fuera que dentro.

- SJ: Más fuera que dentro.

Más fuera que dentro y que, al final, el rol del director de cuentas debe ser el rol que tenía del principio que es el de liderar equipos, interlocutar con el cliente y gestionar el negocio.

- SJ: La mayoría de la gente, cuando les preguntas sobre la agencia del futuro, todos han dicho lo mismo. Han dicho volver a los orígenes. Volver a los orígenes, a lo mejor de una manera ... estamos en un edificio, estamos juntos, pero separados porque tengo 3 plantas: en una tengo relaciones públicas, en otra central, en otra el mundo online; pero estamos juntos. Todos han venido a decir lo mismo.

Yo no acabo de verlo así porque antes teníamos súper especialización y, al final ... una: las agencias siempre tienen proveedores, nunca han colaborado. Y hoy ya no es así. Hoy, cada vez más, es la colaboración. Tú trabajarás con equipos que hablarán de tú a tú y que aprenderéis juntos. Y vendréis con una solución, me da igual de quién, porque los egos se habrán acabado, porque al talento emergente, al creativo, le interesa más que salga de un grupo, le da igual... qué salga y cuándo salga, a otra cosa y no hay tanto ego. Hay mucha más colaboración de tú a tú. Que para desarrollar esto necesito un *partner*, lo cojo. Y hagamos. Vamos a aprender un mogollón, qué tiene éxito, y además la gente lo aplaude, vale. Pero lo que motiva es la colaboración que habrán aprendido a hacer eso. Y ahí está el concepto del renacentista. Y eso es lo que

está pasando, así que, culturalmente, ya no será así porque las agencias, los Ogilvy, los Walter Thompson...: “Oye tengo el cliente en publicidad y quiere hacer online”. “Ah vale, me voy a hablar con online y me dirá: Pásame parte de tu fee, ¿no?” Y tú dices ... “Bueno, el fee ...” Eso no es servicios plenos y los clientes eso ya lo han aprendido. Yo no creo que se vuelva a un modelo igual. Yo creo que será más plano, mucho más plano, donde habrá menos jerarquías ... será una jerarquía horizontal. Evidentemente, tiene que haber alguien que lidere, pero mucho más de igual a igual. Será muchísimo más joven y alguien que tiene que ayudar a que haya el mismo foco y esa es la labor del director de cuentas para gestionar todo eso y la labor del estratega, pero del estratega lo mismo. El estratega será un renacentista y vendrá mas del talento emergente tecnológico que desde otros sitios. Es que los jóvenes piensan diferente ya. Hay este cambio generacional, o lo sabemos incorporar dentro de la agencia y encontramos un modelo, yo no sé cuál es el modelo, pero no creo que vuelva nunca más a ser igual. Nunca más.

## SEIS.6 CARLOS BOSCH

Fecha de la entrevista: 23/12/2015

Duración: 56' 08"

Entrevistador: Santiago Jordán

- La idea es un poco decir, a ver, tú eres un tío de marketing, eres un tío de comunicación, eres un tío que está en Danone, eres una persona que viene de Colhogar, si no me equivoco ...

Benckiser 8 años ...

- ¿8 años en Colhogar?

No, 3 en Colhogar, 8 en Benckiser.

- ¿8 en Benckiser? Vale, a ver, es un poco decir, ¿tú cómo lo ves actualmente el panorama de agencias? Es decir, por ejemplo, se está discutiendo que la agencia ha perdido muchas funciones, ¿no? Que la agencia ha perdido los medios, que la agencia ha perdido la producción, que la agencia ha perdido la planificación estratégica, sí o no. O sea, hay quien dice que a la agencia le queda la estrategia, a través de la figura del planner, que ha incorporado, y que ese es un buen interlocutor para marketing del anunciante, y hay quien dice que no, que el marketing se lo hace él. En tu caso, no me refiero a Danone en concreto eh, sino a tu visión de la figura del planner versus el director de cuentas, ¿cómo la vivencias?

Yo lo que veo, es que en la década de ... mediados de los noventa hasta finales de los 2000, (2008-2009), el marketing se ha posicionado mucho, porque hasta anunciantes pequeños y medianos siempre se han atrevido con marcas pequeñas y empiezan a tener estructuras de marketing.

- Sí.

Mientras que usando de otras empresas, o de empresas grandes que van a empresas pequeñas, o bien buscando a gente de agencias también. Entonces, así como cuando lees los libros o lees el Mad Men ves



377 que la decisión de posicionamiento hasta de segmentación la tomaba la agencia, o sea, tú eras un fabricante de zapatos y venía la agencia y te decía “no, tú vendes moda”, a un fabricante “no, tú vendes eso”, eh, ¿vale? Esta decisión ahora el anunciante tiene mucho que decir. Sobre todo cuando son anunciantes grandes está clarísimo, cuando son anunciantes medianos-pequeños empieza a estar muy influenciada, ¿no? Entonces, el anunciante, donde hay un dueño, que cada vez hay menos, que el dueño manda todo, pues allí quizá que la agencia sí que puede hacer el servicio clásico de: vende una historia, que tú eres el dueño... pero eso son básicamente anunciantes que buscan notoriedad, ¿no? El problema de ahora es que el marketing se especializa mucho y la notoriedad es una parte, es el origen del marketing, hay mucho más: relevancia, consideración, competencia, promoción, etcétera. Y muchas más cosas que dicen al anunciante donde tiene que ir. Esto no significa que la figura del planner adquiera relevancia, sino que ha cambiado pesos, entonces, porque muchas veces las marcas tienen que tomar cambios de posicionamiento o nuevas maneras de... la evolución del racional al emocional, y ahora vuelve el racional más el emocional, etcétera, etcétera, donde hay una cierta figura de estrategia en la agencia, que se necesita, pero que es compartida con el anunciante, o sea, sí que a veces que a la agencia le da tranquilidad algunas cosas pero el anunciante tiene que estar involucrado, sino es difícil que todo parta desde la agencia. Lo que sí que está claro es que para mí la agencia vuelve a lo que es su origen, es decir, es una central de servicios y creatividad, bueno aunque haga creatividad tiene que hacer estrategia, pero la producción ya no es un valor diferencial, en sí, los medios tampoco, hay agencias muy especializada e incluso los mismos medios pueden dar servicio directo a según qué anunciantes, o a según qué campaña, tú con la... no voy a decir prima digital donde ahora hay una interlocución de medios, han aparecido las agencias especialistas en cada cosa, pero yo digo que ahora es cuanto más relevancia hace falta de esos servicios de planificación estratégica, tanto en la agencia de medios como en la agencia digital, en el sentido de que, ahora los anunciantes o las marcas se encuentran en que: ¿qué estrategia de comunicación sigo transmedia? ¿Dónde invierto, aquí o allá? Y allí el trabajo de la agencia cobra mucho más valor, de lo que hemos dicho del 2000 al 2009, decía mira voy a hacer un anuncio de 20 segundos que diga esto, que empiece por aquí... que siga mi modelo de los últimos años y... no sé si me estoy explicando.

- Sí.

Y ahí, creo que es la gran oportunidad de la agencia porque, cómo te lo diría, es mucho mejor... porque tú en la agencia, tú tienes una agencia que te digan “mira no sé cómo hacerlo, no sé si lo que hago vende o no vende” a que “oye, ayúdame a vender más”, porque si lo ayudas a vender más te van a pagar mucho más que no por cinco horas en un director de cuentas, y creo que a la agencia le falta visión,

- Visión.

Talento,

- Talento.

Y servicio.

- Y servicio.

En ese sentido, porque te encuentras, que con la crisis ha desaparecido mucho talento en las agencias, ¿no? O sea, todo el... los que eran los jefes y los juniors, y esto es un poco complicado porque que seas un activo digital no significa que sepas hacer marketing. Y, a partir de aquí, es un poco lo que hay que mirar cómo se hace, yo no tengo ni puta idea, eh.

- Pero, por ejemplo, la agencia dice que los anunciantes no queréis pagar, o queréis pagar cifras que no le permite tener una estructura senior, y el anunciante dice que recibe una contraprestación muy baja por parte de la agencia, ¿no? Entonces, es como un matrimonio cabreado.

Las agencias, el sector de la publicidad ha moderado muchísimo, ¿no? Y lo que antes había publicistas, ahora son publicitarios, como los banqueros y los bancarios, ¿no? O sea, ya no hay banqueros, ahora son bancarios, ¿no? Entonces, creo que una agencia puede aspirar a una aspiración más alta si de verdad justifica y el anunciante, la marca entiende que lo que le está aportando es un aporte de gran valor y que es cierto negocio, sino va a ser como cualquier servicio: competencia, horas, margen, etcétera. Yo también he tenido suerte de trabajar en compañías que creo que han pagado bien a esa agencia, eh, pero si más vas a el área de medicación ... o servicios ... cuánto vale eso y cuánto vale lo otro. Entonces, esto es un poquito lo que tenemos que encontrar.

- O sea, ¿a la agencia le falta talento? ¿Le falta ejercicio?

No es que le falta talento, es que le falta talento moderno.

- Talento moderno, actual.

Talento que sepa entender y manejar cómo hacer comunicación masiva en un mundo digital donde quizás, que también pasa en la agencia de medios, donde quizás el mejor medio para esta marca no es un medio de comunicación. No lo sé, eso es lo que hay que entender.

- ¿Y la agencia? O sea, ¿el director de cuentas qué rol juega; la gestión del día a día, el cubrir el timing, el darte unos presupuestos correctos ... ? O sea, ¿vamos a decir que el *account planner*, si existe, sería el gestor del consumidor dentro de la agencia y el director de cuentas, el gestor de la marca? En términos de servicio.

A ver, sí. A ver, para mí, el director de cuentas es el que se ha asegurado que la agencia sabe estar en el servicio correcto a cada proyecto de la marca, a cada proyecto en delego, en talento disponible adecuado, en coordinación interna dentro de la agencia, porque uno de los grandes problemas que hay es que dentro de las agencias hay unas barreras entre on, off ... los creativos senior y los creativos junior, esto es complicado. Y luego, lo que se ha de detectar también es, lo que tiene que hacer el anunciante ahora es pensar en estrategia y no tanto creatividad o ver cómo incorporamos la parte de estrategia ahí y te vuelves experto en estrategia, ¿no? Porque lo que no puede ser es que el director de cuentas sea, hay que colaborar a nivel estratégico, pero no puede ser que sea necesaria la estrategia, como no es necesaria la creatividad, ¿no?

- Vale.

Pienso yo. Lo que él ha de detectar es, ¿estamos trayendo estrategia coherente a este anunciante? ¿Estamos haciendo una estrategia integrada? ¿Estamos pensando en una idea más allá de los medios y lo que funcionará en los medios? ¿Estamos pensando en una idea que funcione en los medios? O estamos pensando, o para esta marca hay que pensar en distintas ideas por medio, o hay ... y a partir de allí, ya como fin interno llevarlo y luego todo el tema de que se cumplan los precios del cliente, dar servicio al cliente ... etcétera, etcétera.

- ¿La agencia aún piensa simplemente en el spot?

Yo diría que todavía ...

379 - O fundamentalmente en el spot, ¿no?

El sector entiende que el digital es importante pero, en la mayoría de los casos, se piensa en el spot y luego cómo esta idea del spot la llevas a todos lados en lugar de pensar una idea de comunicación que luego se va declinando medio a medio. O, a lo mejor, en una idea determinada no mira pues para esto, a lo mejor hay que hacer televisión, pero hay que hacer, tendría que ser una idea para televisión, una idea para radio y otra idea para digital. O hay que hacer una idea sinérgica que luego se creen de maneras distintas paso a paso, ¿no? Por ejemplo, es como cuando miras los tableros de contenidos lo tienen muy claro, los tiene, que venden películas, hacen el tráiler, pero no ponen el tráiler en el blog publicitario, ponen como un mini tráiler, pero vas a digital y hay como el cartel con el tráiler, y luego vas a la calle y hay un cartel, y luego vas ... las relaciones públicas, y que los tableros de contenido porque lo tienen mucho más claro cómo hacer la idea transmedia que no las agencias publicitarias con las marcas, otro factor muy grande. Siempre se dice que en casa del herrero cuchillo de palo, pero para mí el sector que peor publicidad hace de sí mismo en comunicación es una agencia de publicidad.

- Hombre, yo creo que, en parte, hemos llegado al declive actual de, entre comillas, de las agencias de publicidad por lo mal que lo hemos hecho en las agencias de publicidad, ¿no? O sea, no hemos sabido vender lo que hacemos ...

Era un sector muy rentable en los setenta-ochenta, eh.

- Sí.

Claro, se cobraba un porcentaje por la difusión, la idea funcionara o no funcionara, pues aquello ya te dice que aquello era una máquina de hacer dinero.

- Claro, ¿y no ha pasado que lo que ha perdido la agencia ... ? que tenía esas retribuciones entre el 15 y el 17% sobre el bruto, sobre el neto ... llamémoslo como quieras ...

Eso es una barbaridad, eh.

- Sí. Un porcentaje elevadísimo, de margen. Que además era más, ¿no? Porque estaba el diferencial entre lo que compro y en lo que vendo ...

Que eso no sé si es legal o no es legal, entonces claro.

- Vale, y luego han pasado cosas como las que pasaron con Telefónica, ¿no? Con Universal Media ... Que tuvo que devolver un talón y nadie sabía muy bien cómo coger ese talón de la mano ... Pero, ¿no ha pasado un poco lo mismo? O sea, no ha pasado que ahora ... por ejemplo, las centrales de medios, que a veces te dicen "Oiga, ¿usted qué me cobra?", y hay quién dice un 0%, un 1%, un 2%...

Ese es un problema gordo que en la ...

- Hay una opacidad de cojones ...

Yo diría que si tú quieres transparencia en las agencias de medios, en España, tienes transparencia.

- ¿La tienes?

Pero has de ser consecuente. Claro, el problema de fijarte en el 0 o el 1%, es que no te estás fijando en el 80-89% que es lo realmente importante. Tú quieres transparencia ... Transparencia plena no existe,

porque para transparencia plena háztelo tú todo, pero si tú estás dispuesto a jugar a modelos de transparencia, allí vas a encontrar transparencia, pero claro eso es un porcentaje por la retribución que es muy superior al 0.5, al uno, al uno y medio, porque si no los números no salen, haz números, es que cómo ...

- Y cuando vas al registro ves que grandes centrales de medios están en un 9, un 10, un 11%, ¿no? O sea, dices: coño, no me venda usted lo del 1% porque no se aguanta ni a bofetadas.

Pero la transparencia si quieres existe.

- ¿Si quieres existe?

Claro, la transparencia tiene muchos deberes pero también tiene muchas obligaciones, por ejemplo, si me das el servicio y eres transparente, si haces una estrategia igual en el mercado funcionarás, por mucho que no quieras, claro el problema ahora haré algo cuando el mercado suba, ah muy bien, pero es que tampoco haces nada cuando el mercado aumenta, si no eres transparente, por ejemplo. O sea aquí la gente también ... para mí la transparencia es muy bonita y yo creo en la transparencia, sinceramente, creo en el beneficio que da a la gente la transparencia, pero tiene derechos y obligaciones, como todo, derechos de transparencia y derechos implícitos, y obligaciones, en tener muy bien las implicaciones en decisiones que tomas como anunciante o como marca en el coste resultante, vinculación mucho más por parte del anunciante, etcétera, etcétera. Pero la transparencia creo que, para grandes agencias, es muy válida y, creo que en España en general, si quieres transparencia, si quieres, hay bastante transparencia. Cuidado, que luego para definir, lo que se define por transparencia, porque la definición del mercado es: cumplir estrictamente lo que dice el contrato. Entonces, por tanto, hay que mirar cómo es el contrato, pero se puede articular bastante bien, y una misma agencia puede ser transparente con los anunciantes y con otros no porque anunciantes no lo quieren.

- Y no estamos en un modelo que, al final, lo que ahora son las centrales de medios, que son, al final, los que están teniendo un ratio de beneficio razonable que les permite invertir y que están comprando nuevos servicios, incorporando nuevos servicios, por ejemplo, no hace mucho Francesc Montserdà, de OMD, me decía: "Oye es que nosotros tenemos un departamento de eventos, oye que nosotros tenemos un departamento de relaciones públicas, oye es que nosotros estamos fichando creativos", me estaba diciendo "Oye es que hemos contratado a un *account planner* que se llama Danilo que viene del Atlético, vamos a convertirlo en las agencias de antes, o sea vamos a hacer el modelo a la inversa".

A ver, yo creo que el problema que tiene, sí que es verdad que las agencias de medios son algo más que puras centrales de medios, yo he alucinado, para mí el riesgo de las agencias integrales, tú al final te has especializado en algo, porque si haces muchas cosas no te especializas en nada y no das un valor diferencial. Por otro lado, la gente necesita un servicio integral, pero aquí lo que sí lo que no tiene sentido es que las agencias trabajen en una especie de pool de expertos, que normalmente decide "oye, pues mira pues hacemos no sé qué, y hagamos un evento, tal, pues mira hazlo todo tú" pues va a ir a buscar la mejor agencia de eventos pero casi más como un ... como la publicidad en la tele, la publicidad, pues contratan una agencia de eventos. También, por otro lado, con el digital las agencias de publicidad también han empezado a comprar directamente a algunos medios digitales, o sea que, claro, hay aquí una especie de amalgama porque en la visión del digital, en la fragmentación se están fusionando cosas o se están rompiendo barreras que antes eran muy clasistas. Pero yo creo que, al final, una agencia de medios, tú no la quieres por ser creativa, si quieres que sea creativa no haces media pero tú lo que quieres es que la agencia de medios sea la mejor agencia de medios a nivel de fusión con los medios, fusión de las compras, parte

381 operativa, entender cómo un medio aporta negocio, entender qué es comprar bien, que comprar bien no tiene por qué ser comprar barato, etcétera, etcétera. ¿Qué quieres que sea creativa? Sí. Pero cuando quieres soluciones creativas vas a buscar a agencias especializadas en creatividad, que es lo que tienen que ser las agencias tradicionales en publicidad, que han evolucionado mucho también, tiene que ser evolucionar a agencias creativas y luego porque no puede haber agencias estratégicas, ¿no? Entonces se dan esos casos de tener a gente de tener a las agencias por un lado, creativos ... por otro lado estrategas. O incluso los hay en los anunciantes, que es algo que a mí no me acaba de gustar pero que tienen la agencia de medios separada de la compra de medios, a mí no me acaba de gustar eso porque lo encuentro un poco ... no es transparente.

- Ahora cuando, por ejemplo, un medio, no sé, Mediaset ...

Los medios están recuperando también servicios creativos.

- Claro, los medios están recuperando servicios creativos, los medios se pueden ir a ver a la central de medios y decirle "oye vamos a hacer La Voz Kids" ...

Es muy interesante porque quién mejor conoce lo que se puede hacer en La Voz es Mediaset, ahora una vez hecha esta idea creativa, luego con el anunciante, con la agencia, con la agencia creativa ... luego aterrizan y lo desarrollan para que sea, al final, bueno para el consumidor, para el televidente; bueno para la cadena, para la productora; y bueno para la marca. Al final lo que vamos a ver es que vamos a tener que colaborar con distinta gente de distintas instituciones.

- ¿Y quién lidera?

Tiene que liderar el anunciante.

- ¿El anunciante?

Y quizás los planner. O sea, las agencias creo que también tienen que dar un paso adelante, porque lo que no puede ser es que hay veces que como anunciante tienes que coger el teléfono: "Oye, ¿quieres llamar a tal tío?". Y la agencia "¿Eh?". ¿O a tal tío de la agencia de las relaciones públicas? "Oiga agencia, a mí me da igual, yo como anunciante llamo a gente de otras empresas". Y hablas con el cliente y ... a ver, yo cuando tengo que hacer una cosa en el punto de venta, tengo que hablar con el cliente, es la empresa. Y la gente me dice "habla con tal proveedor mío" y yo lo hago.

- ¿Y tú lo haces?

¿Y por qué no lo hacen las agencias? En realidad, empezaran a ver que la colaboración ...

- Porque se entienda pura competencia; me vas a robar el cliente.

Claro.

- Y entonces me da miedo.

Sí que es verdad, y se nota, que cuando coges y miras las agencias de un mismo grupo, si el grupo está bien organizado, ves que no hay tanta competencia como cuando son de grupos distintos.

- Por ejemplo, hace poquito, o sea, un tío de Ogilvy me decía: “Somos una mierda, se nos ha comido el online. Ya no pintamos nada los del online, todo es online”. O sea ... y el tío tenía ... sentía como una gran frustración.

Bueno es que Ogilvy lo ha hecho muy bien en online también.

- ¿En online?

Claro, pero para mí el primer error es pensar offline con online.

- ¿Es un error?

Es un error. Es todo.

- Entonces es complementario.

No complementario, es todo.

- Es todo.

La tele de aquí nada va a ser digital, de hecho ya es digital la tele, la seguimos mirando como analógico pero es digital. Tú estás en casa, tú muchas veces estás viendo la tele a través de la señal aérea ... tú estás en un comedor y estás mirando una película con tu mujer, tú no sabes si la estás viendo a través de la aplicación de la tele, del Canal Plus vía satélite ... de la tele normal ... o que lo tenga guardado en el disco duro. No lo sabes.

- No.

Porque hay distintos grupos de conexión. O que estés navegando por una web y hayas visto un vídeo. Porque si navegas por una web con Smart TV con la aplicación de ... Es una aplicación nueva que ha hecho que es de una calidad ... bastante buena, para ver contenidos, eh, no para interactuar. Dicho esto, pensar offline y online es un error en todos lados, y hay barreras, es una cadena de especialistas ... antes había el creativo que tocaba mejor la prensa ... pero tiene que tener una visión muy lúcida. Y nos tenemos que preparar y aquí hay un gran factor que la tecnología de los medios analógicos está amortizada, porque quiera o no quiera la televisión es complicada, pero como funciona nadie se cuestiona, y todo el mundo pensamos que el digital y la tecnología tienen muchas interacciones con la creatividad. Entonces, pero esto que me decías de este creativo pues bueno ... creo que es un error, que él tiene que pensar mucho más en una integración total como antes pasaba cuando empezó la tele y había los de print, pues un poco fue lo mismo, eh. Tuvieron que espabilar, o sea, más no puedes hacer. Pero yo creo que, al final, tú has de pensar en ... un creativo que le gusta contar historias, que responden a un anunciante o bien a un editor, en este caso las marcas. Y el medio es un medio, no es el fin.

- El medio es un medio. Y, tú crees que un director de cuentas ... o sea, la pregunta va en el ámbito de las métricas, ¿no? O sea, que tú como responsable de planificación de compra de medios de Danone las métricas las trabajas un huevo, ¿no? O sea, tanto un director de cuentas como un *account planner* de una agencia ... ¿entienden algo de métricas?

Los de medios más.

383 - Los de medios más. Pero el que no es de medios, o sea tu director de cuentas, tu planner, o sea el concepto métrica. ¿Vive con él o no?

A ver, te voy a decir un positivo, creo que las agencias se están haciendo responsables de las métricas de los anunciantes, tanto la agencia de medios como la agencia de creatividad. Por ejemplo, los GRP's, no es una métrica, es un kpy, la métrica es cuánta gente ha reaccionado de esta cobertura que he conseguido, la impresión no es una métrica es un kpy, lo importante es, la cobertura sí, la cobertura es una métrica. No es el GRP, que es un kpy. Si busco registros, la métrica es el registro y cómo he llegado al registro, no es las impresiones, el click throw... Eso es un kpy. El problema es que la formación que se da a los futuros publicitarios, a los creativos publicitarios, no incorpora cero de matemáticas y cero de tecnología y cero del mundo digital.

- Cero patatero.

Y eso es un error como la copa de un pino. De hecho, cada vez más los anunciantes están mirando más para contratar a ingenieros y matemáticos.

- Pero es esto lo que tú dices, ¿no? O sea ...

Que tiene que tener una formación artística, no digo que no, pero un mínimo conocimiento de las métricas, que tampoco son tan complicadas las métricas de publicidad, no son tan complicadas.

- No son tan complicadas pero producen terror al perfil del futuro profesional. Y no solamente le producen terror... o sea, Nielsen no se explica en una universidad, no se explica ...

¿No se explica el por qué se anuncia una marca?

- ¿Si se explica por qué se anuncia una marca? No, no, no.

Eso es un error. Porque su trabajo es, hacer publicidad es dar servicio a un negocio, la creatividad ha perdido lo mejor, es que la creatividad crea negocio.

- La creatividad crea muchísimo negocio.

Claro, crea muchísimos negocios. Entonces, la creatividad puede ser creativa o puede ser racional, o puede ser humorística, o puede ser triste, o puede ser informativa, o puede ser impactante, o puede ser emotiva, o puede ser ñoña, o puede ser ... muchas más. La creatividad crea negocio. Entonces, realmente hay gente que tiene una capacidad artística, que le gusta más el arte, y a otros le gusta más la métrica. Pero así como el de métrica de un anunciante hace un esfuerzo para entender cómo funciona el arte, el artista ha de entender cómo funciona la métrica. Y los grandes pintores, cuando les llamaba ... a Botticelli, cuando le llamaba ... el Rey de Francia y les decía "quiero un cuadro así y así" era problema de métricas y el tío ... o cuando ... ahora estoy viendo la serie Versailles, Luis XIV cuando hizo Versailles tenía muy claro porque lo hacía, no lo hacía porque quería hacer un palacio ... era una demostración de poder de la Nueva Francia del Rey con toda la nobleza, era un puro objetivo de negocio y para eso montaba un palacio, fuera de París para poder tener controlada a la nobleza. Y sí que le gustaba y discutía con sus jardineros y arquitectos como tenía que ser el jardín pero su objetivo no era tener el mejor jardín del mundo, era tener a la nobleza controlada. Y esto el jardinero tiene que entenderlo, por qué Luis XIV quiere hacer esto. Pues lo mismo pasa con los creativos, lo que tienen que entender que el objetivo no es ganar ...

- Cannes.

Cannes, que se dice muchas veces, su objetivo es vender más, colocar un producto, ganarte al consumidor, una acción que lleva a que el anunciante cobre más.

- Y, hoy en el 2015, seguimos queriendo ganar Cannes.

¿Los creativos?

- Más o menos ...

Sí.

- Sí. O sea no hemos evolucionado de los ochenta o los noventa. Cannes, el glamour, el premio, la alfombra roja ... El reconocimiento.

A ver, es que por mucho que nos joda, la tele sigue teniendo magia. Y a todo el mundo le gusta. Los mundos digitales ... Y la tele es necesaria porque fíjate, todos los digitales hacen tele. Porque es el medio masivo de todo el mundo. Ahora, dicho esto, no sé a lo mejor el anuncio más ... que más audiencia aporta no es el mejor anuncio de Cannes. La magia es que hay cosas creativas que ofrecer.

- ¿Pero un director de cuentas de hoy o un *account planner* de hoy? O sea, le cuesta un huevo entender las métricas ... o sea, no hacen el esfuerzo que hace el anunciante por entender a Rembrand, por entender la creatividad. O sea, el anunciante intenta entender al creativo pero el tío de agencia no intenta entender al anunciante en términos de métricas ... en términos de: vamos a tener un lenguaje común. O sea, voy atrasado en relación al anunciante. Atrasado ... entiéndeme.

Sí.

- No hay un propio lenguaje por decirlo de alguna manera.

Lo que me gustaría entender a mí ... Generalizar es muy peligroso. El problema ... es que la presión que le da la agencia al director de cuentas es ... cree en quejas del anunciante. Y esto acaba en un servilismo. O sea, el problema de España, para mí, y aquí se pone más gordo, des del año 96 que yo conozco este mundo la agencia ha sido servil, ha confundido el servicio con el servilismo. Esto para mañana, todo esto son anécdotas, esto para mañana. ¿De qué de quejas? Es 24 horas, para mañana ...

- Sí. Literal.

O 48 horas para el lunes, y te lo dicen un viernes por la tarde. Y aquí no ... ¡mira, te voy a traer una mierda de producto! Porque ha faltado, quizás por poner alguna una cosa que les daba tanto dinero, no se quería tocar los fundamentos, ¿no? Nosotros siempre decimos anunciantes: de anunciantes llegaban dos tíos y de la agencia llegaban ocho tíos.

- Sí. Y alguien preguntaba "¿Y todo esto lo pago yo?"

Entonces, creo que el rol del director de cuentas, como buen servicio, no es que el anunciante no dé problemas, es que el anunciante consiga sus objetivos de negocio y con la creatividad. Ahora esto es muy difícil, es muy difícil verlo como trabaja porque el ejercicio es entender cómo la publicidad funciona para que haya ganador del anunciante. Y esto el anunciante lo tiene más claro que la agencia. ¿Cuántas veces te ha llamado ... una agencia ha llamado al anunciante para preguntarle si la campaña funciona o



385 no funciona? ¿Cuántas...? No hay... Muchas más. Normalmente llaman pidiendo si esto funciona o no funciona.

- Sí. Es verdad, es verdad.

La agencia dice “¡Uy!, ¡Ya tengo la copia, ya he hecho el banner, hasta luego Lucas!

- Me olvidó, hasta luego.

Pues yo allí... empezaría el...

- Allí empezaría el problema, ¿no? Yo tengo un sentimiento... o sea, el otro día, en esta ronda de entrevistas, de conversaciones, alguien me definía al *account planner* como ese tío renacentista que toca un poco de todo...

Pero ahí... Pero eso es el *account planner* o el planner?

- El planner. Me decían “no... es un poco como el espíritu santo, ¿no? O sea, un tío que está en todas partes pero muy bien no se sabe qué hace. No, mira, es un poco una figura como renacentista, es un tío pues que toca un poquito de todo, ¿no?” Pero un poquito de todo parece que nunca incluye métricas, parece que nunca incluye la racionalización del proceso, ¿no? O sea, da Vinci era renacentista pero intentó hacer un cacharro para volar... y lo cuantificó y tal, ¿no? Pues parece que nos quedamos en algo y que nosotros no hemos hecho el esfuerzo que ha hecho el anunciante por entender de comunicación, con lo cual siempre estamos como perdiendo y como que hemos perdido credibilidad delante tuyo. Porque tú dices “este tío es muy majo pero cuando lo llevo a la arena... no sabe tanto como yo, ¿por qué no se ha esforzado como yo? No sé eh Carlos...”

A ver... parte del renacentismo yo diría que el planner tiene que entender cómo funciona la comunicación para poder decir, en base a un briefing, que no tengo grandes problemas, en España el tema del briefing es una mierda como un pino; no hay contrabriefing, se hacen los briefings de cualquier manera... ¿Cuántos briefings puros reciben las agencias hoy? No se le da la importancia al briefing... si no le estás dando importancia al briefing, no le estás dando importancia al proyecto. No hay una visión transversal de la marca... de ver un calendario y decir: bueno, vale, ¿cuál es el objetivo del plan de marketing, del plan de comunicación...? Veámoslo, entendámoslo... Pues oye, se ha de entender cómo funciona la comunicación en esta marca con distintos targets... y ver por qué, o influir en por qué se invierte tanto en el medio, es lo que hay que entender. Dicho esto, un poco decir: bueno, a partir de aquí voy a definir una especie de guía a los creativos, que eso se acaba probando en el posicionamiento... en el brief creativo, ahí tiene que influir en el planner. Luego el día a día lo lleva el account directo. Para mí el proyecto empieza con el brief, contrabrief y en la postbrief contrabrief. Es decir, ¿qué ha pasado con esta campaña? ¿Funciona o no funciona? Aprendizajes para incorporar en las siguientes y volver al ciclo positivo. Y no, y yo creo que pasa siempre igual, si no le das importancia al brief... a mí si alguna vez en 17-18 años me han dicho que este brief, esto era muy poco ilusionante... ¿Alguna vez?

- Alguna vez.

Y luego, se parte siempre de cero. O sea, la agencia hace muy poco... ve cada proyecto como una cosa desde cero, cuesta mucho pillar gente, un planner, que tenga el histórico. Y cuando los hay, pues valen el oro y el moro.

- Ese planner que controla el histórico de marca y que sabe evolucionar dentro de una marca.

Y que sabe decir: bueno, ojo, que en todo lo que me pides de que ganes posicionamiento una marca con una campaña no lo vas a hacer. Alguien que tenga huevos de decírtelo. Y la creatividad dentro del anunciante. Y los hay en el mercado, los hay. Por ejemplo, la Muntsa Dachs, en Vinizius, en Danone, lo es. Pero hay que dar tiempo también para conocer la marca, no se conoce la marca de un día a otro. Después en los concursos sí que ves cosas interesantes, lo que le pides a la gente, normalmente la gente pide ya no cosas estándares... no sé qué ... o explícame un caso de éxito, tal ... y allí ves unos cambios bastante de estrategia que justifica el trabajo del planner. Porque el trabajo del planner es un trabajo del día a día.

- ¿Es un trabajo ... ?

Es un trabajo del día a día, es un trabajo más estratégico. Claro, obviamente el anunciante está dispuesto o la gente lo pone en valor para que el anunciante lo valore y lo remunere, ¿no? Siempre les digo a los de marketing. Mira este ejemplo de la paella de hoy, yo pido una paella, te ha traído esto. ¿Tú has pedido una paella con “paellador”? ¿Yo quiero una paella con “paellador”?

- No.

Él te ha dicho “¿Dónde la quieres comer? Aquí o ...” Eso es lo que digo de las marcas, si pides lo que quieres no te preocupes. Ahora tú dile: “Mira, quiero comer carne. Pero ... te doy creatividad a ti, no tienes prisa para hacerla, si tienes que hacer espíritu hazlo, presupuesto ... 20 euros por el plato. De aquí dos semanas vengo y me traes el mejor plato de carne que me puedas hacer”.

- Te voy a dar un producto mejor, seguro.

Seguro, entonces a todo esto te va a decir: quieres salsa o no quieres salsa, en qué punto quieres la carne... Ahora, no, no, si tú le dices: quiero algo cagando leches, algo de carne, baratito, como en McDonalds. Vale, pues te lo va a traer. Claro, ¿no? Ahora la pregunta es pero tío si tú eres un gourmet, tú eres un tío que tiene dinero, tú eres un tío que tiene clase ... ¿No te convendría más probar el nuevo, una que ahora se ha puesto muy de moda, la carne vieja y no sé qué? El maitre es un poco. O sea, el cocinero, el chef, es el planner; el maitre, el director de cuentas; el camarero es el directivo de cuentas, los cocineros son los creativos, en el fondo, un poquito, un poquito, ese es el símil ... ¿tiene sentido?

- No, no, está muy bien, está muy bien Carlos. Y el cliente es el marketing, es tu cliente, es tu anunciante.

Claro, el anunciante. Por ejemplo, este ya es el que invita a comer a su mujer, o a sus padres, el día de navidad. O el que organiza la fiesta de cumpleaños. Y sería un poco parecido, ¿no?

- Sí.

Entonces, tú llamas ... no te coge el teléfono nunca el chef, te lo coge un maitre. “Ah, sí, sí, señor tal ... aquí en el restaurante de Carme Roscaldeda comerá de puta madre, no sé qué, tal”. Tú sabes la Roscaldeda pensando ... Llegas allá ... El maitre te recibe, te coge el brief, él te lo cuenta ... un camarero que te lleva a tu mesa. Pero esto pasa con todos los servicios igual.

- Sí.

En medicina ... En arquitectura ...

387 - En todo.

En todo. En publicidad, no. ¿Por qué no? Luego en la agencia son un puto caos, con perdón ...

- No ... Y, ¿por qué somos un puto caos las agencias? O sea, porque tenemos percibimientos internos obsoletos ... porque no nos organizamos ... porque tenemos una estructura súper canija para dar servicio ... ¿por qué?

¿En otros países es igual? ¿O es distinto?

- Yo conocí al director de cuentas de American Express en Ogilvy. Llevaba 35 años trabajando para American Express, o sea, era el hombre de Ogilvy de American Express y American Express solicitaba a Ogilvy, ese tío y que lo enviara a países donde American Express estaba empezando para darle la cultura o la formación, la filosofía a la agencia y en algún trozo también al anunciante, ¿no? Entonces, en España, un cliente dura 2 años y medio de promedio en una agencia, 2 años y medio ... 3 años en una agencia.

En multinacionales no.

- No, en multinacionales no.

Claro, también hay que pensar eso, eh.

- Sí.

En Danone tenemos casos parecidos, eh. En el caso de Esteve, con la Muntsa, con el Manu (el creativo) ...

- Entonces lleváis muchos años con ...

Con Vinizius.

- Con Vinizius, ¿no? Vosotros, Coca-Cola ... Unilever ... Nestlé ... Henkel ...

Benckiser con McCann también. Bueno ahora están con SGS, también pero bueno.

- Ahora, es la élite de ... es la élite, ¿no? No es el promedio estándar. Audi, son súper estables con su agencia. ¿Seat? Va cambiando, nunca va a dos. Cada 4, cada 5.

Esto también es un reto porque la gente ha de saber renovarse, es lo más complicado para una agencia eh.

- Sí.

Renovarse. Introducir el cambio sin que el anunciante ... porque el anunciante es muy difícil que pida cambio, él pedirá oye mira esto digital ... tal ... pero la agencia te dirá cuando toca un cambio radical dentro del anunciante, porque si no lo hace ... cuando el anunciante lo pida ya ...

- Sí, es claro, ¿no?

Para mí es un tema complicadillo, eh.

- Luego está esa problemática, ¿no? o sea han aparecido un montón de nuevas herramientas, todo lo online que tú dices, ¿no? Que a la agencia le cuesta, se ha resistido a ese cambio ...

Ahí entra la parte renacentista, que la agencia ha de admitir que a lo mejor de trabajar, pues yo que sé, a lo mejor con una agencia pequeña, que lleva el feo del anunciante, y ha de trabajar con ellos. Pues a la agencia le toca los cojones el tener que pensar: este tío no está conmigo. Y el negocio no está ahí, no le van a quitar negocio, no le van a quitar negocio.

- La agencia es muy temerosa, la agencia es muy temerosa. O sea, yo creo que vosotros ... me imagino, eh, no lo sé, o sea, es posible que hagáis evaluación de agencia, ¿no? Y entonces la agencia sabe cuándo es un semáforo rojo, cuándo un semáforo es verde, cuándo un semáforo es ámbar. Y sabe qué valoráis y qué no valoráis de la agencia. Cuando yo colaboraba con Colhogar, no tenía ni puta idea de cuándo estaba en rojo, en verde o en ámbar. Para mí dependía, tal día como hoy, es día 22 de diciembre, ¿no?

Que se levantara Juan Antonio, ¿no?

- Sí, Juan Antonio a mí me solía llamar por estas fechas para explicarme un pollo de tres mil pares de cojones que se tenía que resolver y presentar ...

Era para joder a las agencias.

- Sí. Pero claro, tú al final vives en la inseguridad como agencia, ¿no? Vives en una gran inseguridad, entonces, cuando tú vives en inseguridad, es muy difícil dar un buen servicio a un cliente, es muy difícil decirle al cliente: Oye Carlos, yo creo que no. Yo creo que no Carlos por esto, por esto y por esto. Porque estoy acojonado, o sea es que estoy pensando en que el año que viene me quitan la cuenta, eh, el 1 de enero, el 2 de enero me llamas al despacho ...

¿Así disfrutas del trabajo?

- ¿Así disfrutas? No.

¿Entonces para qué trabajas con esa agencia?

- Así estás amargado. Anunciante y agencia. Tú porque estás hasta los huevos de tu agencia, y yo porque estoy cagado preguntándome el 2 de enero a cuántos pondré en la calle y qué he hecho mal. En cambio, yo he trabajado muchos años por Unilever, o sea yo era director de ... yo me ocupaba de ... yo hice el lanzamiento de Hellmann's ... Knorr, Mazola ... Kotex ... todo un conjunto de productos. Y era cojonudo, porque cada año me enviaban la evolución de agencia.

Entonces veías dónde fallaba, dónde no.

- Y me ponían nota, los tíos.

¿Y la compartían?

- Sí.

Yo la comparto, eh.

- Sí, la compartíamos, ¿vale? Y entonces era de puta madre porque tú podías hablar con el cliente de alguna manera y decirle: Jo Carlos, es que macho, ¡tú me pides ... whoppers, porque me das un promedio de 72 horas para que te presente algo! Entonces tú, tranquilamente, reflexionabas ... sino ya decías bueno pues sí ... o pues no ... o tal, ¿no? Eso, es cojonudo, es cojonudo, y nos fue muy bien. Y

389 crecimos un huevo. E íbamos ganando productos y productos y productos. Un buen día dejé Ogilvy y me fui a trabajar a Tapsa, ¿no? Y allí teníamos la cuenta de Seat, y aquel tío nos odiaba, o sea, porque la cuenta nos la había adjudicado el presidente ...

Eso es lo peor que te puede pasar.

- Entonces, había el INI, nos la había jugado el presidente ... el director general estaba hasta los huevos de nosotros, convoca un concurso en el que está BBDO y Tapsa ... concurso que dura año y medio, eh, y tú vivías amargado, es que vivías diciendo: ostia ... pero que me echen ya de una vez de esta santa casa y lo que tenga que ser que sea, ¿vale? ¿Cuál era el trabajo? Mediocre, mediocre. Y al final vas y ganas el concurso. Porque al final vas y ganas el concurso.

Y te cagas en todo.

- Y te acabas cagando en todo porque has vuelto a ganar el concurso ... pero al cabo de un año y medio vuelven a montar otro concurso, y al final pierdes la cuenta, ¿no? Y dices ... en fin, no sé, hay muy agencia que trabaja con miedo.

Para mí, si la gente trabaja con miedo algo falla en la relación anunciante-agencia. También digo que también hay que educar al cliente, o sea, lo del segurismo que hay en las agencias es alucinante.

- Exacto.

A mí la gente me tiene mucho miedo.

- ¿A ti?

Y luego dicen ah pero si es un tío de puta madre, súper exigente, pero es un tío de puta madre. Y, así como Juan Antonio vive un boicot en Barcelona, ¿sabes? que lo vive, hasta de las teles.

- ¿Hasta de las teles? Vale, sí. Que estaba el italiano aquel ...

Sí. Que hasta de las teles. Conmigo, que soy exigente, la gente trabaja encantada conmigo porque les escucho, porque les dejo opinar ... porque cuando digo "mira esto es lo que hay"; esto es lo que hay ... no pasa nada, hay veces que la gente también el anunciante tiene que hacer cosas porque ... porque es lo que hay.

- Porque es lo que hay.

Escuchas, trabajas, anticipas ... Valoras ... Y yo soy ... Y también la gente pues chavales jóvenes que se van y tal ... que dices joder claro, mira, este tío es súper exigente, comprometido con lo que hace ... nos dejas cancha, nos dejas cosas, aprendemos ... no sé qué. Hemos trabajado con Monegros pero ... ostras, a mí me han dicho varias veces, tú coges el teléfono ... tú me llamas a las 9 de la noche y yo te cojo el teléfono, o a las 11 de la noche. Llámame a las 8 y no te cojo el teléfono. Porque si te llaman a las 11 de la noche o es por alguna cosa que o es porque estás emocionado, o tal, o es una cosa que, como sabes que ... me gusta la cocina, y has visto algo por la tele que "ay, ¡mira esto!" o ... porque tienes un pollo. Ahora, hay el típico tío que llama a las 11 de la noche para joder.

- Sí, sí, sí.

Entonces, yo te lo digo, a mí me lo han dicho muchas veces Santiago: tú eres un tío súper exigente, pero que sabe hacerlo bien hecho. 390

- ¿Pero no crees que, a lo mejor, la gracia está en que sabes lo que quieres ... ?

Hay veces que he ido a revisiones de proyectos que no sabía lo que pedía.

- ¿Y lo has dicho?

Y lo he dicho.

- Bueno.

Les he dicho mira macho ya sé que toca un cambio, perdóname, pero no tengo ni puta idea, vamos a ver qué línea ... y ahí es cuando ha de participar el *partner*, y discusiones con planners que, por ejemplo, me acuerdo de cuando estaba en Benckiser con Colon, que la relación era mala porque, ya sabes cómo son los de Casadevall ...

- ¿Tú coincidiste con ellos?

Yo la época final.

- ¿En Danone?

No, en Reckitt, en Benckiser, ya habían montado el SPF. Pero bueno que Casadevall todavía seguía y tal, Jordi Rosas ... Pero ahora tienes que hacer una acción de una marca, y... había discusiones de grito pelado. Pues nada, hace tres meses, aquí en la agencia Danone, me para una chica, bueno una señora, porque eran todos mayores: "ostras Carlos, ¿te acuerdas de mí ... ? Tal ...". La planner, o la directora de cuentas, de aquella época del Casadevall. Pero tú en ningún momento faltas al respeto, ni vas a decir: "esto es una mierda", pero en un momento me dijiste, "trátame con respeto".

- Bueno, es que ...

Es que puede decirlo, a ver, esto no está bien, ya está, punto, esto no está bien para lo que es un Casadevall, ahora, vamos a hacerlo bien.

- No, pero es que seguramente lo agradezco.

Claro.

- Pero, agradezco que me lo digas.

Sí.

- O sea, no agradezco que me digas "que bonito, que bonito" y te vas, y luego me follas vivo. No, no, agradezco que me digas "mira tío, esto está fatal, por esto, por esto y por esto. Esto no es nivel Casadevall, o no es nivel lo que sea".

O esto no es estrategia, yo siempre digo lo mismo, esto no es estrategia, a mí cuando me pedían que montase una estrategia ya me ponía de los nervios.

- Vale.

391 Ahora, dicho esto, yo creo que la agencia y el cliente han de trabajar en equipo.

- ¿Cuál sería tu agencia ideal? Porque mira, en todo el mundo se está hablando de la agencia por aquí, la agencia por allá ... la crisis, la agencia ha de cambiar, el modelo es obsoleto ... tú antes has dicho tres cosas como muy contundentes, ¿no? O sea, has dicho: oye, la agencia ... utilizando otras palabras, tú antes has dicho: "le falta implicación ..." has venido a decir en determinados momentos ... La agencia, el producto creativo, no siempre está a ... tal ...

El problema, para mí ...

- Tú que has trabajado con 30 y pico millones de agencias.

Es que en las agencias, la agencia ideal no puedo decir que exista porque se ha de adaptar a cada anunciante, ¿no? Para mí el primer punto es, cosas que me gustaría de una agencia ideal, primero tiene que haber contacto directo entre Brand Manager y creativo.

- ¿Brand Manager y creativo?

No significa que en todas las reuniones tenga que estar el creativo, no, pero el creativo tiene que ir al briefing y el creativo tiene que presentar la idea. Ahora, a lo mejor, el contrabriefing ... o sea, el briefing respuesta no lo tiene porque dar al creativo, porque eso de: no, ahora da la respuesta. No tío, déjame pensar joder, déjame pensar el fin de semana. Precisamente, hay una cosa que te voy a decir, la agencia de diseño está mucho mejor valorada por los anunciantes que las agencias de publicidad.

- Sí, tú me dices, los de diseño son más respetados.

Morillas.

- Morillas.

El briefing salía del anunciante. O Cusidor Comella. Yo qué sé, Landor ... Ahí tu directivo de cuentas, que se encarga de ... pero hay un planner, Morillas es el jefe planner, Jordi Aguilar hace de director creativo, y viene el puto Morillas a un brief a las seis de la mañana a un Caprabo tío. Es de espanto. Y el anunciante admite que allí hay arte, tío. Y se hacen pez de consumidor, y los creativos de publicidad: "¡Oh ... ! Qué guai". Y les pagamos ... para lo que hacen de trabajo, les pagamos una pasta. Pero están súper bien valorados. El Batlle ... o esos que hay dando vueltas, tío. Siguen siendo diseñadores. Y están bien valorados los de diseño, en general, hasta los que hacen para promociones no pasa nada ... de estrategia no pasa nada ... y, ¿por qué la agencia de publicidad no está así? Porque la agencia de publicidad hace mal algunas cosas, que no sé qué decirte tío pero hacen mal alguna cosa.

- Pero, yo cuando te oigo hablar ...

Porque en el fondo es el mismo trabajo ... Es arte pero no lo marca, tío.

- Tengo la sensación cuando te oigo hablar que no hemos salido de los ochenta o los noventa. O sea, dicho con un vocabulario distinto al que tú estás diciendo ... o sea, seguimos siendo tíos estirados, o sea, yo no soy capaz de estar a las seis de la mañana, yo tengo miedo a un pretest, tengo miedo a un post test ... No me atrevo al contacto por la calle, face to face y tal ... ¿no? Mientras que el Morillas de turno, o sea, dice "bienvenido sea el test, que me dará información para trabajar" y yo soy ... me sacas de mi área de confort, ¿no? O sea, pero si yo soy un genio ...

Las agencias de medios siguen siendo bastante ... Pero la agencia de medios, en general, que la relación con el anunciante yo creo que es distinta de ... 392

- Yo creo que somos, las agencias de publicidad, o sea ... no hemos evolucionado. O sea, para mí es, si pongo un símil político, ¿por qué hay dos partidos ... ?

Mira, las agencias de diseño, hace muchos años ponían la repografía y no ha pasado nada, tío. Y siguen viniendo los tirajes, y siguen asesorando al tío de repografía del anunciante, ¡y no pasa nada!

- Pero la agencia ha cogido mucho miedo, yo creo que no hemos sabido entender al anunciante, que no hemos sabido ... yo creo que el anunciante ha evolucionado más que la agencia. O sea, cuando tú estás explicando ...

Es que la agencia ha vivido, vive ... quiere vivir muy bien como un símil con los dos grandes partidos, ¿no?

- Sí. Símil con los dos grandes partidos, ¿no? Es que nosotros somos la ostia, somos los grandes partidos.

Mira Duran i Lleida.

- Sí. Y, de repente, te va saliendo gente y te acaban comiendo el terreno, ¿vale? Y no hemos sabido entender ... o sea, por ejemplo, cuando yo te presento una estrategia, o cuando te presento una creatividad, normalmente no te la sé soportar con argumentos; es de puta madre, te digo. Es cojonuda, mira qué idea. Coño, no me digas que no lo ves. Tal, tal ... Pero, no te estoy diciendo ...

¿Sabes lo que me gusta a mí de una agencia de diseño?

- Sí.

Vale que es distinto, pero si tú quieres que te haga una evolución desde aquí y aquí, te lo traen. Si quieres que te traiga una conservadora, un rupturista, te lo traen.

- Te lo traigo.

Te hacen análisis de ... te hacen análisis de diseño, te hacen análisis de tal ... porque son diseñadores que evalúan diseñadores. No sé, y hay algo ahí, que puedes aprender un poquito de las agencias, como sector eh me refiero. Y hacen branding.

- Y hacen branding.

Porque sus páginas son chulas, tío. Todas, eh.

- Sí.

Las agencias de medios hacen branding.









