



Facultad de Ciencias de la Comunicación

Tesis Doctoral

El proceso de desarrollo publicitario a través de la planificación estratégica. Situación del *planning* y de la figura del *planner* en las agencias publicitarias de República Dominicana en el año 2013

Wanda Ironelys Cardenes Jiménez

Dirigida por:

Dra. Laura Melendo y Dra. Ana Toledo

Madrid, 2017

Copyright © 2017 por Wanda Ironelys Cardenas Jiménez. Todos los derechos reservados.

Agradecimientos

“El agradecimiento es la memoria del corazón” Lao Tse.

Hoy quiero dar las gracias en primer lugar a Dios, por ser mi sostén, mi guía, mi consejero, mi todo, en este viaje que es la vida.

A mi familia, quienes son el motor que me impulsa a seguir adelante. Mi padre, quien siempre ha confiado en mi visión de la vida y ha apoyado cada decisión que he tomado. Mis hermanos: Daniel, Juan, Annel, quienes son mi inspiración para seguir superándome cada día. Mi madre, quien con su amor incondicional me ha enseñado a no olvidar mis raíces.

A mis amigos, de una manera u otra cada uno ellos han contribuido en mi crecimiento profesional/espiritual. En especial, quiero hacer mención de David, quien ha sido un apoyo importante en mi crecimiento profesional. Arcelia, quien me ha acompañado y apoyado desde el inicio de mi tesis. A Fernanda, Claribel, Ángela, Aidan. Tanto los que menciono como los que no, ¡Muchas gracias!

Al maestro y amigo, Luis J. Pimentel “Luijo”, quien me sirvió de incentivo e inspiración para continuar desarrollándome profesionalmente, procurando dar siempre lo mejor de mí, manteniendo la ética y sobre todo procurando ser buena persona.

También, quiero hacer un agradecimiento especial a mis tutoras Laura y Ana, por confiar en mi trabajo y ayudarme a dar más de lo que creía que podía dar en cada fase de la tesis.

Al Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología de la República Dominicana, por fomentar el desarrollo y crecimiento de los profesionales dominicanos a través de su programa de becas internacionales del cual también he sido beneficiaria.

Por último, quiero agradecer al grupo de profesionales de la publicidad dominicana que accedió a participar en el estudio, especialmente a Soraya Pina quien me permitió profundizar en su trabajo diario de *planner* de manera práctica.

A todos, ¡muchas gracias!

Índice de contenido

Introducción	16
PARTE I.....	28
CAPÍTULO 1	28
1. DESARROLLO DEL PROCESO PUBLICITARIO A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	28
1.1. Introducción	29
1.1.1. Delimitación de los términos “planificación” y “estrategia”	29
1.1.2. Visión de estrategia en oriente: inteligencia	30
1.1.3. Visión de la estrategia en Occidente: fuerza	32
1.1.4. Expansión de la estrategia a otros ámbitos	34
1.2. La estrategia aplicada a la publicidad: planificación estratégica. Desarrollo del proceso publicitario desde el origen	38
1.2.1. Estrategia empresarial	39
1.2.2. Estrategia de comercialización o marketing	43
1.2.3. Comunicación Integrada de Marketing: Integrated Marketing Communication	51
1.3. Proceso de desarrollo publicitario en la agencia de publicidad	66
1.3.1. Proceso de desarrollo publicitario a través de la planificación estratégica	67
1.3.2. Conclusión	78
CAPÍTULO 2.....	80
2. ORIGEN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN PUBLICIDAD	80
2.1. Introducción	81
2.1.1. Origen de la Planificación estratégica en publicidad	81
2.1.2. Renovación del modelo de marketing en Reino Unido.....	85
2.2. JWT: departamento de planificación estratégica	89
2.2.1. T-Plan.....	92
2.2.2. Account Planning “planificación estratégica” en JWT	96

2.3.	Stanley Pollitt: surgimiento de la figura del planner.....	101
2.3.1.	Introducción de la figura del planner en la agencia BMP	103
2.3.2.	Diferencias entre King y Pollitt.....	105
2.4.	Desarrollo de la planificación estratégica en Reino Unido	108
2.4.1.	Asociación: Account Planning Group (APG).....	110
2.4.2.	Adopción del modelo de Planificación estratégica en Estados Unidos.....	113
2.4.3.	Visión de la publicidad en Reino Unido y EEUU.....	118
2.4.4.	Implementación de la planificación estratégica en Estados Unidos.....	119
2.5.	Expansión mundial de la planificación estratégica	127
2.5.1.	La planificación estratégica en Latinoamérica.....	135
2.6.	Conclusión	145
CAPÍTULO 3.....		148
3.	LA FIGURA DEL PLANNER EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD.....	148
3.1.	Introducción	149
3.1.1.	Definiendo su perfil	156
3.1.2.	Perfil profesional y académico.....	158
3.1.3.	Personalidad, destrezas y habilidades	161
3.2.	Funciones del profesional a cargo de la planificación estratégica en cada fase del proceso publicitario.....	166
3.2.1.	Fase 0 del proceso de desarrollo publicitario: brief del cliente.....	168
3.2.2.	Fase 1: análisis y decisiones estratégica: Copy Strategy.....	169
3.2.3.	Fase 2: elaboración del mensaje: ¿cómo decirlo?.....	176
3.2.4.	Fase 3: difusión del mensaje: ¿dónde decirlo?.....	177
3.3.	Otras funciones, herramientas y métodos de trabajo	179
3.4.	Relación del planner con los diferentes actores del proceso de desarrollo publicitario.....	183
3.4.1.	Profesionales de cuentas vs profesionales de planning.....	183
3.4.2.	Profesionales a cargo de la creatividad vs profesionales a cargo del planning.....	185

3.4.3.	Profesionales de la investigación vs profesionales del planning.....	185
3.5.	El planner en otros sectores fuera de la agencia de publicidad.....	187
3.5.1.	Trabajando del lado del cliente	187
3.5.2.	Trabajando en la agencia de medios	188
3.5.3.	Trabajando en agencias digitales	189
3.6.	Evolución de su perfil profesional	190
PARTE II		196
CAPÍTULO 4.....		196
4. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS AGENCIAS PUBLICITARIAS DE REPÚBLICA DOMINICANA.....		196
4.1.	Introducción a la publicidad en República Dominicana	197
4.1.1.	Etaapa informativa e informativa-persuasiva	198
4.1.2.	Etaapa inductiva.....	199
4.1.3.	Llegada del marketing y franquicias extranjeras	202
4.1.4.	Influencia de la escuela norteamericana en la publicidad dominicana	204
4.1.5.	Aspectos que propiciaron un cambio en el marketing y la publicidad en República Dominicana	207
4.1.6.	La Liga Dominicana de Agencias Publicitarias (LIDAP).....	216
4.1.7.	Conclusión	217
4.2.	Inicios de la Planificación estratégica en las agencias publicitarias de República Dominicana.....	219
4.2.1.	Introducción de la figura del planner en las agencias publicitarias dominicanas	219
4.2.2.	Retos de la planificación estratégica y la figura del planner en las agencias publicitarias dominicanas	242
4.2.3.	Desarrollo de la planificación estratégica en el ámbito académico dominicano.....	245
CAPÍTULO 5.....		256
5. METODOLOGÍA.....		256
5.1.	Introducción	257

5.1.1.	Objetivos	257
5.1.2.	Hipótesis	259
5.2.	Descripción del caso de estudio	260
5.2.1.	Entrevistas en profundidad.....	262
5.2.2.	Cuestionario	265
5.2.3.	Muestra	268
5.3.	Etapas de la investigación.....	281
5.3.1.	Elaboración de un marco teórico.....	281
5.4.	Conclusiones	281
CAPÍTULO 6.....		282
6.	ROL Y FUNCIONES DEL PLANNER EN REPÚBLICA DOMINICANA.....	282
6.1.	Introducción	283
6.1.1.	Perfil profesional de los encuestados y la agencia para la cual trabajan.....	283
6.1.2.	Roles ocupados en las distintas fases del proceso de desarrollo publicitario.....	292
6.1.3.	Comparación del orden de importancia que tienen los diferentes elementos del brief creativo para el profesional encuestado y el planner	302
6.1.4.	Estableciendo su participación cuando se realiza la estrategia creativa y la de medios y definir su relación con cada actor del proceso (creativos y ejecutivos de medios).....	313
6.1.5.	Conclusión	317
6.2.	Resultados entrevista realizada a planners.....	321
6.2.1.	Perfil de los profesionales entrevistados	321
6.2.2.	Comparación del rol del planner y los profesionales encuestados en las diferentes fases del proceso de desarrollo publicitario	324
6.2.3.	Conclusión entrevista a planners.....	335
PARTE III.....		338
CAPÍTULO 7.....		338
7.	CONCLUSIÓN	338

BIBLIOGRAFÍA	350
ANEXOS	376
Anexo 1. Guion entrevista: agencias que cuentan con la figura del planner	377
Anexo 2. Cuestionario dirigido a agencias sin planners	384
Anexo 3. Listado agencias activas LIDAP en el año 2013	401
Anexo 4. Listado de universidades en República Dominicana.....	403
Anexo 5. Pensum UASD	405
Anexo 6. Pensum APEC.....	407
Anexo 7. Pensum UNIBE.....	409
Anexo 8. Pensum UCSD.....	413
Anexo 9. Pensum Universidad Única	416

Índice de tablas

Tabla 1. Incorporación de la estrategia al campo gerencial, marketing y comunicación: evolución.....	36
Tabla 2. Evolución del marketing: del producto al consumidor	53
Tabla 3. Diferencias entre el T-Plan y el T-Square.....	95
Tabla 4. Diferencias entre el modelo de King y Pollitt.....	105
Tabla 5. Asociaciones de planners en el mundo	130
Tabla 6. Nuevos perfiles profesionales de la Publicidad en España	150
Tabla 7. Perfil de un planner según Pollitt.....	157
Tabla 8. Perfil de un planner	165
Tabla 9. Tipos de planners	191
Tabla 10. Historia de la publicidad en República Dominicana.....	206
Tabla 11. Barreras internas/externas y retos a los que se puede enfrentar el planner	243
Tabla 12. Agencias participantes	271
Tabla 13. Distribución de la muestra por género, edad y campo de estudios de los profesionales a cargo de la planificación estratégica en la agencia que responden al nombre de planner	273
Tabla 14. Distribución de la muestra por género, edad y campo de estudios de los profesionales a cargo de la planificación estratégica en la agencia que no responden al nombre de planner	273
Tabla 15. Agencias que contaban con la figura del planners y nombre de su puesto de trabajo	274

Índice de gráficos

Gráfico 1. Planners en el mundo.....	128
Gráfico 2. Agencias participantes en el estudio. Frecuencia de respuesta.....	272
Gráfico 3. Edad planners.....	276
Gráfico 4. Sexo planners.....	277
Gráfico 5. Sexo (muestra “otros profesionales”)	278
Gráfico 7. Edad (muestra "otros profesionales")	278
Gráfico 8. Comparación campo de estudios de los planners y "otros profesionales"	279
Gráfico 9. ¿Qué nombre recibe su puesto de trabajo actual?.....	284
Gráfico 10. ¿Considera que realiza funciones que no se ajustan a su puesto de trabajo?.....	285
Gráfico 11. Si considera que realiza funciones que no corresponden a su cargo, indique a cuál o cuáles profesionales corresponderían. Puede elegir más de una opción.	286
Gráfico 12. ¿Cuántos años tiene trabajando en su puesto actual?.....	287
Gráfico 13. ¿Qué nombre recibe el departamento en el cual trabaja?.....	288
Gráfico 14. ¿Cuántos profesionales trabajan en su departamento?.....	289
Gráfico 15. ¿Podría indicar el perfil profesional de los integrantes que lo componen? (puede elegir más de una opción).....	290
Gráfico 16. Campo de estudios.....	291
Gráfico 17. ¿La agencia para la cual trabaja tiene afiliación internacional?.....	292
Gráfico 18. Grado de participación en cada una de sus funciones:	293
Gráfico 19. ¿Cuáles profesionales intervienen o colaboran en el desarrollo de sus funciones? (puede elegir más de una opción)	296
Gráfico 20. Funciones en las que le gustaría tener un mayor grado de participación.....	296
Gráfico 21. Indique del 1 al 10 la medida en que su agencia interviene en las siguientes funciones. Siendo 1 ninguna actuación y 10 interviene siempre.....	298
Gráfico 22. En la elaboración de la estrategia empresarial la agencia suele:.....	299
Gráfico 23. En la elaboración del plan de marketing la agencia normalmente:.....	300
Gráfico 24. En la definición o redefinición de los objetivos de marketing la agencia normalmente:....	301

Gráfico 25. En la selección del mix de comunicación la agencia:.....	302
Gráfico 26. ¿Quién realiza el brief del cliente que va dirigido a la agencia de publicidad?.....	303
Gráfico 27. Numere del 1 al 12 el orden de importancia que tiene para usted la información del brief del cliente para el desarrollo de la publicidad. Siendo 12 mayor importancia y 1 menor importancia	304
Gráfico 28. ¿Quién en la agencia se encarga de analizar la información que proporciona el cliente y de complementar la información que falte?.....	307
Gráfico 29. Además del brief del cliente ¿De cuáles otras fuentes obtiene información del consumidor?	308
Gráfico 30. ¿Quién proporciona esa información?	309
Gráfico 31. En su agencia, ¿quién o quienes definen el mensaje a comunicar? (puede elegir más de una opción si lo considera necesario)	310
Gráfico 32. ¿En qué medida suele encontrarse con ejes estratégicos pre-establecidos?.....	311
Gráfico 33. En la agencia ¿Quién define o redefine el público objetivo al que se dirigirá el mensaje?.....	312
Gráfico 34. ¿En qué medida usted se encarga de seleccionar el tono de la comunicación?	313
Gráfico 35. En la elaboración de la estrategia creativa, ¿cuáles de las siguientes afirmaciones definirían su papel en el proceso? Puede elegir más de una opción.....	314
Gráfico 36. En cuanto a su relación con el equipo creativo ¿Cómo la definiría?	315
Gráfico 37. En la elaboración de la estrategia de medios ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones definirían su papel en el proceso? Puede elegir más de una opción	316
Gráfico 38. En cuanto a su relación con los profesionales de medios ¿Cómo la definiría?.....	317

Índice de imagen

Imagen 1. Número de respuestas por país planner survey 129

Imagen 2. Censo de planners México, 2013 143

Imagen 3. Perfil de los planners en República Dominicana en el año 2013 323

Introducción

Hablar de estrategia conlleva hablar de guerras, de oponentes, de análisis profundo de los diferentes elementos que giran en torno al objeto de interés, con el fin de lograr alcanzarlo.

Esto es así debido a que la estrategia es tan antigua como el hombre y en sus orígenes se vinculaba al ámbito castrense. “No es de extrañar, ya que la historia ha demostrado que las guerras son tan antiguas como el hombre. Siempre han existido y existirán, por lo que la estrategia también” (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012, p.24).

Un ejemplo que corrobora la asociación del término con el ámbito militar es la primera definición que ofrece el diccionario en línea de la Real Academia Española ("Estrategia", 2014):

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

En sus orígenes (Siglo VI y V a. de C.), se destacan dos líneas de pensamiento que tenían un modo distinto de concebir y aplicar la estrategia, una procedente de Oriente (China) y la otra de Occidente (Grecia) (Pérez, 2001).

En el caso de Occidente, el concepto de estrategia estaba ligado al uso de la fuerza y su uso bélico para lograr la victoria (Ferrer, Maciá & Pérez, 2001) mientras que en Oriente primaba el uso de la inteligencia sobre la fuerza (Pérez, 2001). En China buscaban ganar la guerra utilizando el razonamiento, a través de pericias, intuición y el engaño, mientras que en Grecia hacían uso de la fuerza bruta para ganar.

A finales del siglo XIX, en Occidente las dos grandes concepciones que hasta entonces habían configurado la estrategia (Oriente: inteligencia; Occidente: fuerza), convergen en un campo unificándose y saliendo del ámbito castrense para aplicarse a otras áreas de actividad social. Esta convergencia fue producto de observar que había otras áreas en las que también ocurrían conflictos y en las que también era necesario adoptar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012).

Así lo expone Pérez (2013, p.10) añadiendo que la estrategia puede ser aplicada a otros campos de competencia sin violencia necesaria, como pueden ser la política o la economía siempre que se diesen ciertos factores:

- La persecución de objetivos en situaciones competitivas
- La participación de otras personas o sistemas que con su intervención (real o potencial) puedan perjudicar la consecución de dichas metas
- La posibilidad de elección entre diferentes alternativas de acción.

En la actualidad se hace común su uso en diferentes ámbitos profesionales donde también se cumplen los factores anteriormente mencionados, como son la sociología, economía, empresariales y comunicación.

Cuando se profundiza en la aplicación de la estrategia en el ámbito de la comunicación se encuentra que este proceso implica adoptar un sistema propio de planificación. Así, estrategia en publicidad se refiere a un modo de dirigir y organizar el pensamiento estratégico con el fin de luego aplicarlo al conjunto de acciones de comunicación que la agencia publicitaria, planea y

realiza para un cliente, por lo que se refiere a planificar estratégicamente la comunicación de marcas y productos (Solanas y Sabaté, 2008).

Con estas ideas de fondo surge la inquietud de profundizar en el desarrollo del proceso publicitario a través de la estrategia. Señalando el proceso de planificación estratégica como método dirigido a utilizar el pensamiento estratégico a la hora de hacer la publicidad.

En España, varios autores ya se han hecho cargo de este tema, así es el caso de las tesis doctorales de Ofelia Giquel y la de Cristina Sánchez-Blanco. También, en Reino Unido se encuentra la investigación de Christopher E. Hackley.

Tomando en cuenta que no existe ninguna fuente bibliográfica que se haya hecho cargo del estado del proceso de planificación estratégica y la figura del *planner* desde el punto de vista del mercado publicitario dominicano, a través de este estudio se busca obtener una panorámica que lo describa.

Buscando conocer el estado actual del proceso y del profesional a cargo del mismo en las agencias publicitarias de República Dominicana. Elaborar una panorámica de las agencias publicitarias que cuentan con este perfil profesional, analizar qué tienen en común las agencias para las que trabajan y descubrir qué impulsó la adopción de este nuevo perfil profesional en la agencia.

Comparar el perfil de las agencias que cuentan con esta figura y las que no. Investigar si las agencias que no cuentan con este profesional también realizan el proceso de planificación estratégica para desarrollar la publicidad y si lo hacen de la misma manera que los profesionales de la planificación.

Para lograr los objetivos antes señalados se hizo necesario primero desarrollar un marco teórico, el cual busca, en primer lugar, delimitar el concepto de planificación y estrategia con el fin de introducir la disciplina de la planificación estratégica aplicada en el ámbito de la publicidad. Tomando en cuenta que la publicidad ocupa un tercer nivel subordinado a la estrategia empresarial (primer nivel), estrategia de marketing (segundo nivel), hasta llegar a la estrategia de comunicación o promoción, la cual da lugar a la publicidad.

Se abordan cada una de las estrategias antes mencionadas buscando entender el proceso de desarrollo publicitario desde su origen a través de la estrategia. Indagando acerca de las siguientes cuestiones:

¿Cuáles son los pasos previos a la estrategia publicitaria?

¿De cuáles variables depende el proceso de desarrollo publicitario?

¿De qué manera cada una de las estrategias debe estar conectada?

¿Cuáles fases implica el proceso de planificación estratégica en la agencia?

Se persigue dar respuesta a las preguntas anteriormente señaladas partiendo desde la matriz que da lugar a las demás estrategias: la estrategia empresarial, para luego continuar con la estrategia de marketing y cada una de sus variables. Luego se aborda la estrategia de comunicación con el objetivo de llegar hasta el punto del desarrollo publicitario, indagando sobre la estrategia publicitaria, creativa y de medios.

Todo esto para conocer por qué la publicidad necesita de la planificación estratégica para ser eficaz. Todo lo anterior será desarrollado en el capítulo uno de esta investigación denominado: Desarrollo del proceso publicitario a través de la planificación estratégica.

Pero todo proceso tiene un inicio, unas causas que dan lugar a su implementación, en el caso del proceso de planificación estratégica aplicado al campo de la publicidad, se encuentra que se asentó en las agencias publicitarias de Reino Unido a mediados de los años 60, como respuesta a la reestructuración implementada por parte de los anunciantes. Dicha reestructuración consistió en reforzar el departamento de marketing del lado de la empresa, asumiendo funciones que antes les eran encomendadas a las agencias publicitarias. Por lo que los departamentos de marketing que hasta ese momento habían formado parte de la plantilla de las agencias de publicidad se debilitaron y en muchas agencias desaparecieron.

Entre las razones que pudieron incentivar la decisión tomada por las empresas de tener su propia división de marketing en la empresa se podría señalar el aumento de la competencia luego de finalizar la Segunda Guerra Mundial, también la evolución del consumidor comportándose de una manera distinta y teniendo nuevas necesidades. Por lo que las empresas buscaron comprender a este nuevo tipo de consumidor que había emergido y los cambios experimentados en el mercado.

Como resultado de esto, las empresas empezaron a convertirse en expertas en el consumidor y el mercado, por lo que la imagen de la agencia de publicidad empezó a perder credibilidad, siendo vistas por las empresas como simples proveedoras de anuncios. Por lo que los profesionales de la publicidad se encontraron ante el reto de cambiar esa percepción a través de un valor agregado.

Es así como Stephen King y Stanley Pollitt, dos profesionales de la publicidad que desde diferentes agencias; J. Walter Thompson y Boasse Massimi Pollitt respectivamente, hicieron varios esfuerzos con el fin de darle más valor al gremio publicitario. Ellos compartían la

inquietud del mal uso que se le estaba dando a los datos provenientes de los estudios realizados por el anunciante, el modo en que se perdía información importante entre los departamentos y la ligereza con la que se escribía el *brief* creativo.

Por eso, King, desde JWT propuso crear un nuevo departamento que llamó *Account Planning Department* en el cual juntaba a los ejecutivos de cuentas con los de medios e investigadores de mercado en una misma unidad. Con el fin de lograr que toda la comunicación fuera alineada en una misma dirección y evitar que se perdiera información importante, que luego pudiera servir en la elaboración de una comunicación distintiva.

Pollitt, por su parte, encontró la solución con la inclusión de un nuevo perfil profesional en la agencia; el *planner*, un nuevo tipo de investigador que reunía los conocimientos del investigador tradicional con la versatilidad de un publicista y conocimientos de cómo funciona el marketing, además de intuición y capacidad de análisis con el objetivo principal de ser “el representante del consumidor en la agencia” (Pollitt, 1979).

Gracias a la propuesta de Pollitt y King, sus agencias empiezan a ser reconocidas en Reino Unido y otros países. Su éxito era atribuido a la adopción del proceso de planificación estratégica y la figura del *planner*. Esto promovió un movimiento en el mercado laboral y educativo. Las agencias demandaban profesionales para trabajar en planificación, y las universidades buscaron adaptar el programa académico de las carreras más afines a la publicidad (marketing, publicidad) a las necesidades del mercado.

Es de este modo que la disciplina se desarrolla en Reino Unido y se expande hacia Estados Unidos de la mano de Jay Chiat, un publicista neoyorkino que fundó la agencia Chiat/Day¹. Chiat contrata a Jane Newman, *planner* formada en la agencia de Pollitt, con el fin de crear una unidad de planificación estratégica en su agencia. Luego de esto, su agencia se destaca por la eficacia de la publicidad que desarrollaba y al igual que en Reino Unido, los clientes y las agencias de la competencia encontraron que la fórmula de su éxito consistía en la adopción de la cultura estratégica que promueve la planificación y del profesional a cargo del mismo. Esto impulsa la expansión de este método hacia otras agencias norteamericanas y del resto del mundo. Haciendo énfasis en el mercado latinoamericano.

Todo lo anterior será abordado en el capítulo dos, a través del cual se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Por qué se adopta el proceso de planificación estratégica en las agencias publicitarias inglesas?

¿Cuáles causas impulsaron su surgimiento?

¿En qué consiste el método de planificación estratégica aplicado a la publicidad?

¿Por qué se propagó la disciplina fuera de Reino Unido?

¿A qué se debió su acogida en países de Latinoamérica?

¹ La agencia Chiat/Day fue fundada en 1967 por Jay Chiat y Guy Day, dos profesionales de la publicidad norteamericana. Esta agencia ganó fama en los años 80 por el trabajo realizado para los ordenadores Apple y Honda (Advertising Age. (29/03/1999). The Advertising Century: Jay Chiat. Recuperado en: <http://adage.com/article/special-report-the-advertising-century/jay-chiat/140189/>).

Luego de entender en qué consiste el proceso de planificación estratégica y las causas que promovieron su surgimiento y propagación, se busca delimitar el perfil del profesional a cargo de la planificación estratégica: el *planner*. Profesional a cargo de velar que todo el proceso de desarrollo publicitario sea realizado en base a los hallazgos claves del consumidor y mercado, todo esto recogido en un *briefing* creativo, este tema se desarrolla en el capítulo tres, el cual persigue dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el perfil de un *planner*?

¿Cuáles funciones realiza?

¿Sus funciones han evolucionado desde su origen? ¿Cómo han evolucionado?

¿Qué perfil académico y profesional debe tener?

¿Cuáles conocimientos y habilidades deben tener?

Todo esto con el objetivo de formar un perfil profesional que identifique ha dicho profesional. Buscando profundizar en su anatomía, las funciones que realiza, descubrir si las funciones que realizaba en sus orígenes corresponden a las que realiza en la actualidad.

Señalando que en sus orígenes este profesional fue propuesto como un representante del consumidor en la agencia, debido a que, el producto era representado por el anunciante, los intereses del cliente y los tiempos en que debía ser entregada la campaña eran defendidos por el ejecutivo de cuentas, el creativo se preocupaba por su anuncio y el consumidor que hasta ese momento no contaba con representación encontró un apoyo en esta nueva figura (Fortini, 1993).

Pollitt tomó prestado el término de *Account Planning* a Stephen King para llamar a esta nueva figura *Account Planner*, traducido literalmente: planificador de cuentas, en esta

investigación se utiliza el término *planner* para referirse a este profesional por ser el nombre más común entre las agencias publicitarias de habla hispana, además de calificativos como planificador, planificador de cuentas y planificador estratégico.

Lo propuso como un nuevo tipo de investigador que trabajaba junto al director de cuentas, como su “conciencia” (Pollitt, 2000) y junto al director creativo, compartiendo el mismo estatus y actuando como un trío estratégico enfocados en el mismo objetivo: lograr la eficacia publicitaria. Manteniendo cada uno de estos personajes la defensa de sus intereses por encima de todo: consumidor, cliente y anuncio, respectivamente.

La finalidad de indagar sobre los tres capítulos anteriores es profundizar en el proceso de planificación estratégica aplicado a la publicidad. Con el propósito de entender los entresijos detrás de la adopción de este proceso en las agencias publicitarias y su consiguiente propagación hacia diferentes partes del mundo, incluyendo países de Latinoamérica como Argentina, México y el país objeto de estudio: República Dominicana.

Lo expuesto servirá como punto de partida para indagar acerca del mercado publicitario dominicano, el cual se desarrolla en el capítulo cuatro. Con el fin de profundizar en cómo ha evolucionado el mercado y cuáles factores han propiciado su transformación, destacando el ámbito político, social, tecnológico y económico como causantes de que el curso de la publicidad siguiera una dirección específica.

Luego de hacer una panorámica a la publicidad dominicana se busca conocer cuando se empieza a hablar del proceso de planificación y de la figura del *planner* en el país. Conocer las causas que promovieron su adopción y establecer un perfil de los profesionales que trabajan a cargo de este proceso.

Se busca conocer si la planificación estratégica se ha desarrollado en el ámbito académico del país, a través del análisis de la oferta de cursos, seminarios y postgrados relacionado con la materia.

A través de este capítulo se persigue responder las siguientes preguntas:

¿Cómo ha evolucionado el mercado publicitario dominicano?

¿Cuáles factores han contribuido en que la publicidad evolucionara en una dirección específica?

¿La entrada del marketing en República Dominicana se da al mismo tiempo que en Reino Unido?

¿Cuándo se empieza a hablar del proceso de planificación estratégica y de la figura del *planner* en las agencias publicitarias dominicanas?

¿Cuáles causas propiciaron su surgimiento?

¿Existe la figura del *planner* en las agencias dominicanas? ¿Cuál es su perfil?

¿La carrera de publicidad es un buen punto de partida para propagar la disciplina?

Luego se da paso al capítulo cinco, correspondiente a la metodología empleada para llevar a cabo el estudio. Abordando puntos como la muestra, objetivos, hipótesis, técnica de investigación utilizada. A través del desarrollo de la metodología se busca obtener una panorámica de la situación actual del proceso de planificación estratégica y la figura del *planner* en las agencias publicitarias de República Dominicana.

El capítulo 6 se denomina rol y funciones del *planner* en República Dominicana. Éste corresponde a los resultados del estudio, analiza las respuestas obtenidas a través del cuestionario y la entrevista. Relacionando y comparando las respuestas de las muestras analizadas. Como punto final, se exponen las conclusiones del estudio en el capítulo 7, respondiendo a las hipótesis y objetivo del estudio.

Es importante señalar que, aunque la investigación fue realizada en el año 2013, en la actualidad, estos datos representan una base para hacer seguimiento y comparativas con el fin de conocer cómo evoluciona el tema en cuestión.

PARTE I

CAPÍTULO 1

**1. DESARROLLO DEL PROCESO PUBLICITARIO A TRAVÉS DE LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

1.1. Introducción

La planificación estratégica aplicada al ámbito de la publicidad surge con el fin de darle al proceso de desarrollo publicitario un carácter más científico. Es un método que implica hacer uso de un pensamiento estratégico con el fin de dar con soluciones creativas para resolver un problema previamente definido.

A continuación, delimitaremos el concepto de planificación y estrategia con el fin de introducirnos en la disciplina de la planificación estratégica aplicada en el ámbito de la publicidad.

1.1.1. Delimitación de los términos “planificación” y “estrategia”

Profundizando en el término "planificación" se encuentran conceptos que lo definen como “someter a un plan estudiado cierta actividad o proceso (Moliner, 2007, p.2314), planificar implica orden, organización, proceder bajo unos razonamientos y guías previamente estudiados (Moliner, 2007).

Si a este concepto se le añade el término “estrategia” el concepto se enriquece, ya que no sólo se está hablando de un plan, sino que se refiere a un modo de hacer dicho plan y para entenderlo se hace necesario conocer dónde tiene su origen.

Como se aprecia en la introducción, el concepto de estrategia está ligado al ámbito militar, lo cual no es casualidad, es producto de que los primeros aportes teóricos relacionan la estrategia con el ámbito militar.

Profundizando en la construcción de este concepto se observa que se inicia a través dos vertientes que tenían un enfoque distinto de trabajar y ejecutar la estrategia, Oriente (China),

donde primaba el uso de la inteligencia sobre la fuerza y Occidente (Grecia) que, por el contrario, hacía un uso bélico de la fuerza para lograr la victoria (Ferrer et al., 2001). A continuación, se profundiza sobre la concepción del término en cada continente.

1.1.2. Visión de estrategia en oriente: inteligencia

En Oriente la evolución del término estrategia se inicia con los tratados de Sun Tzu (siglo VI-V a.c), luego la propuesta japonesa con el arte de la ventaja y el equilibrio, se aplica a la lectura del islam y se practica a través de los juegos de estrategia.

El enfoque de Sun Tzu, primer teórico de la guerra, está basado en dos ideas clave: la astucia y el cálculo (Pérez, 2001). En su libro “el arte de la guerra²” se puede observar el uso de tácticas y engaños como solución para resolver conflictos. “Los que son expertos en el arte de la guerra someten al enemigo sin combate. Toman las ciudades, sin asalto; y derrocan un estado sin operaciones prolongadas” (Sun-Tzu, 2009).

Este es un pensamiento que se repite en las teorías de los estrategas clásicos chinos quienes anteponían el análisis por encima del arte en la estrategia, proponiendo que sólo a partir de la evaluación total de la situación se podría acceder a una estrategia eficaz. “Las dimensiones del arte de la guerra son: primero, medida del espacio; segundo, estimación de las cantidades; tercero, cálculos; cuarto, comparaciones; quinto, oportunidades de victoria” (Pérez, 2001, p.57).

Sun Tzu defendía la teoría de las batallas eran entre estrategias y no entre los militares, a través de atacar con una estrategia la estrategia del enemigo y dejando el uso de la fuerza solo

² También es conocido como Los trece Capítulos.

para cuando no fuera posible derrotar al enemigo a través de ese medio (maniobra, astucia) sólo ahí requería a las fuerzas armadas (Krause, 2006).

En 1772 se realiza la primera traducción de su libro *El Arte de la Guerra* en París y es de este modo como se empieza a propagar su escuela en Occidente. La influencia de su obra y de su doctrina la hemos podido ver en estrategias posteriores de China, Japón y Rusia. También brinda las reglas fundamentales para la doctrina estratégica contemporánea, y se relacionan sus enseñanzas con el mundo empresarial, la publicidad y el marketing (Michaelson & Michaelson, 2003).

Siguiendo con Japón se observa que el arma estratégica de los japoneses se basaba en el secreto. Los samuráis son un ejemplo de esto, usaban la estrategia de esconderse bajo una apariencia ordinaria, ocultando su sabiduría para no revelar al enemigo con quién iba a enfrentarse.

En cuanto al islam, el Corán contiene palabras para designar la conducta humana organizada para alcanzar una meta. Un ejemplo de esto es el término *ruse* que aparece en muchas de sus máximas (traducido como astucia, el medio más útil para alcanzar un objetivo). También *El Libro de las Argucias*, escrito en el siglo XVIII, basado en los conocimientos del islam, se dice que fue empleado por Saddam Hussein en la guerra del desierto (Ferrero, 1991). Por ejemplo: el uso de maquetas que simulaban un armamento para despistar al enemigo.

En la parte práctica la estrategia se aplica a los juegos orientales como el Go, el ajedrez, el Yang-Pi, lo cual ha contribuido a la evolución del concepto, por ser juegos en los que se simula en un tablero un conflicto y en los que se emplean diferentes tácticas para salir victoriosos

(Pérez, 2001). Se ha demostrado que Mao Tse-Tung³ dirigió muchas de sus operaciones militares, entre ellas la Larga Marcha, como si estuviese siguiendo las instrucciones del Go⁴.

1.1.3. Visión de la estrategia en Occidente: fuerza

En Occidente las referencias relacionadas al término estrategia son asociadas a su aplicación en el ámbito castrense. Por ejemplo, en griego “*strategia*” fonéticamente proviene de *stratos*/*ageim*. *Stratos* se relaciona con el término ejército, y *ageim* con el verbo conducir. Por lo tanto, destaca su sentido inicial asociado al cargo militar (Gallego, 2005).

Durante el Imperio Romano, aparece el término *strategia* (con *s* líquida), con la acepción de prefectura, gobierno militar de provincias. En este sentido el término adopta un sentido espacial designando el área geográfica en la que el mando ejerce su poder.

La siguiente designación de estrategia aparece en Francia en el siglo XV, bajo la forma de *stratègème*. Tendríamos que esperar hasta 1595 para encontrar la primera documentación en español de la palabra *estratagema*.

Maquiavelo es la siguiente referencia en la construcción histórica del término. Éste, influido por las creencias del Renacimiento, aplica el factor racional a los acontecimientos militares. Según él, las guerras son vitales para los Estados, y defiende la necesidad de no supeditar las guerras al azar. Por ello basa la composición del ejército en su eficiente preparación. Esta

³ Para más información consultar: El Libro Rojo: citas del presidente Mao Tse-Tung (1977) y Mao Tse-Tung: Mi Vida (1973).

⁴ Go es un juego de tablero estratégico, tiene su origen en China hace más de 4000 años (Antolínez, 2015).

racionalidad ha tenido una fuerte influencia en el pensamiento militar hasta hoy en día (Maquiavelo, 2010).

En 1843 aparece el término estrategia por primera vez en la Real Academia Española (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012). Durante esa época, aparecerían los mejores tratadistas de estrategia de la historia occidental, como Clausewitz, Jomini, Von Moltke y otros.

El general Karl Van Clausewitz⁵, autor del libro De La Guerra⁶, ofrece una visión de estrategia enfocada al ámbito castrense, la define como:

“El uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra. Por lo tanto, debe imprimir un propósito a toda la acción militar, propósito que debe concordar con el objetivo de la guerra. En otras palabras, la estrategia traza el plan de la guerra y, para el propósito aludido, añade la serie de actos que conducirán a ese propósito; es decir, traza los planes para las campañas por separado y prepara los encuentros que serán librados en cada una de ellas” (Clausewitz, 2002, p.99).

Sus aportaciones teóricas han calado más allá del ámbito militar siendo referencia para el mundo del marketing, así apuntan autores como Ries y Trout, famosos por sus tratados sobre posicionamiento, quienes destacan su valiosa aportación.

⁵ El general prusiano Karl Von Clausewitz, historiador especializado en temas bélicos y destacado profundizador del fenómeno de la guerra, nació en Burg, cerca de Magdeburgo (Alemania). Su obra De la guerra, que le procuraría la fama, tuvo una publicación póstuma, a instancias de su vida (Clausewitz, 2002).

⁶ De la guerra comprende ocho libros.

Jomini, quien fue un teórico, general y militar, suizo-francés en su Tratado sobre Magníficas Operaciones Militares (escrito entre 1773 y 1800), defiende que la estrategia es conducción, indica el camino que conduce a la batalla y cuándo hay que batirse.

El Mariscal Von Moltke⁷, bebiendo de la separación de la estrategia de la política que se empieza a dar en el siglo XIX, describe la estrategia como “la administración de los recursos puestos a disposición de un general para alcanzar el fin que se propone: ganar la guerra” (Pérez, 2013, p. 9.). De esta mención surge el rasgo de administrar recursos inherentes a cualquier estrategia, tan presente en el mundo empresarial. Destacaba la estrategia como la evolución de la idea original con acuerdo a las circunstancias continuamente cambiantes.

1.1.4. Expansión de la estrategia a otros ámbitos

A finales del siglo XIX en Occidente se empieza a hablar de estrategia aplicada a otras áreas de actividad social fuera del área castrense. Esto fue producto de observar que había otras áreas en las que también ocurrían conflictos y en las que también era necesario adoptar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre.

Situaciones donde se diesen ciertos factores como: la persecución de objetivos en situaciones competitivas, la participación de otras personas o sistemas que con su intervención (real o potencial) puedan perjudicar la consecución de dichas metas y la posibilidad de elección entre diferentes alternativas de acción (Pérez, 2013).

⁷ Fue un Mariscal de campo alemán cuyo genio militar ayudó a convertir a Prusia en el Estado hegemónico en Alemania. Bajo su dirección, Prusia derrotó a Dinamarca en 1865, a Austria en 1866 y a Francia en 1870.

Por ejemplo, en el área comercial se encuentran diferentes empresas compitiendo en un mismo sector del mercado. La intervención de una empresa afecta el logro de la meta del otro. Por lo que cada compañía buscará ejecutar tácticas para ganarle terreno a su oponente.

En el área política hay distintos partidos políticos organizados, cada uno apoya una ideología contraria y a través de una maniobra (promesas, programa de gobierno.) intentan ganar terreno y vencer al candidato oponente en las urnas.

Cada uno de estos ejemplos muestra elementos comunes como son un mercado que corresponde al terreno de juego, un oponente que es quien impide lograr el objetivo propuesto y una estrategia que busca atacar la táctica del oponente y vencerlo.

“No es difícil observar que el término estrategia es aplicado hoy en día a todos los campos. Así, en publicidad se habla de estrategia para referirse a las diferentes etapas del desarrollo de una campaña, estrategia general, o bien para elaborar la estrategia de medios, la estrategia creativa, la estrategia del texto, la estrategia de la campaña (...)
(Pérez, 1989, p.2).

En el ámbito empresarial y de marketing su aplicación es relativamente nueva (Solanas y Sabaté, 2008). Tomando como referencia las publicaciones científicas de Rafael Alberto Pérez⁸ (2011, 2012, 2013), se ha elaborado una tabla que muestra de qué manera la estrategia se ha ido incorporando a los diferentes ámbitos de la sociedad, como el empresarial, marketing y publicidad.

⁸ Rafael Alberto Pérez es un catedrático universitario, escritor y conferencista que se ha destacado por sus aportes teóricos relacionados con la estrategia aplicada al área de la comunicación y empresarial.

Tabla 1. Incorporación de la estrategia al campo gerencial, marketing y comunicación: evolución		
Año	Acontecimiento	Autores de referencia
1923	La primera referencia documentada que vincula la estrategia con la comunicación o publicidad, en el capítulo XII "Scientific Advertising" de Claude Hopkins " <i>Advertising is much like war, or if you prefer, like a game of chess</i> ".	Claude Hopkins (publicidad científica, 1923)
1944	La estrategia pasa a formar parte de la teoría de los juegos / teoría de la decisión.	J. Von Newman " <i>Theory of Games and Economic Behavior</i> ", escrito con la colaboración de Oskar Morgenstern.
1954	La teoría de la decisión es incorporada al management: management estratégico	Peter Drucker " <i>The Practice of Management</i> "
1950-1980	Aparecen los primeros libros dedicado explícitamente a la estrategia publicitaria: "Advertising management" de Borden y Marshall (1959); "The strategy of desire" de Dichter (1960); "Estrategias publicitarias" de Bogart (1967); "Elaboración del mensaje publicitario", de Cristóbal Marín (1971); Estrategia publicitaria y de marketing, de Audy (1973); "Advertising Management" de Aaker (1975); "Estrategias publicitarias" de Rafael Alberto Pérez y Emilio Martínez Ramos (1981); Strategic Campaigns" (1979) y "Essentials of Advertising Strategy" (1981) de Schultz.	Borden y Marshall (1959); Dichter (1960); Bogart (1967); Marín (1971); Audy (1973); Aaker (1975); Pérez y Ramos (1981); Schultz (1979 y 1981).

1965	Primer trabajo de conjunto sobre las decisiones estratégicas y sobre el proceso lógico de su formulación.	Igor Ansoff publica “ <i>Corporate Strategy</i> ”
1979	El <i>management</i> evoluciona pasando de lo operacional al <i>management</i> estratégico. "la estrategia se adueña del <i>management</i> y termina por calificarlo no solo a él sino también a cada uno de sus componentes: <i>management</i> estratégico, liderazgo estratégico, consultoría estratégica, comunicación estratégica, etc."	Igor Ansoff autor del libro <i>Strategic Management</i> (1979).
1980	El marketing también adopta la estrategia: marketing estratégico.	Philip Kotler desde EEUU y Jean Jacques Lambin desde Bélgica
1988-2008	El marketing político se convierte en un campo abonado para las estrategias de comunicación: comunicación estratégica política	Edelman (1988) y Maarek (1997) hasta Lakoff (2003) y Riorda (2006, 2008).
90'S	A partir de los 90's surge una literatura centrada ya francamente en las estrategias de comunicación y en la comunicación estratégica.	Caywwod, (1997); R. Kendall (1997); P. Capriotti (1999); Dolphin y Fan (2000); Alberto Pérez (2001; 2008); Tironi (2004) Manucci, (2004; 2005) Massoni (1990); Argenti, Howell y Beck (2005); De Salas (2005) Villegas (2006); Vásquez (2006) Scheinsohn (2009).

1992	Surge el DirCom en España: organismo gestor de la comunicación organizacional estratégica.	("¿Qué es Dircom?", s. f.)
2005	La estrategia es vista como un fenómeno biológico (y no meramente económico) descrito por las ciencias de la vida.	Rafael Alberto Pérez
2009	Proponen la estrategia como reconfiguración de la red relacional	Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, 2009

Fuente: elaboración propia

1.2. La estrategia aplicada a la publicidad: planificación estratégica. Desarrollo del proceso publicitario desde el origen

El proceso de planificación estratégica aplicado a la publicidad implica adoptar un sistema propio de planificación. Es un modo de dirigir y organizar el pensamiento estratégico con el fin de luego aplicarlo al conjunto de acciones de comunicación que la agencia publicitaria idea, planea y realiza para un cliente, por lo que se refiere a planificar estratégicamente la comunicación de marcas y productos (Solanas y Sabaté, 2008).

En la agencia de publicidad puede ser encontrada una división comúnmente conocida como departamento de planificación estratégica⁹. La labor de esta unidad consiste en aportar su conocimiento y habilidad en la consecución de la información pertinente, así como para el análisis y elaboración funcional de dicha información¹⁰.

⁹ Este puede recibir diferentes denominaciones: Departamento de planificación estratégica, departamento de investigación, departamento de estrategia, *Strategy Department and Research*.

¹⁰ El capítulo dos se encarga de las causas del origen de este departamento.

El profesional a cargo de gestionar las labores de planificación se conoce como *planner*¹¹, que corresponde a un nuevo tipo de investigador o estratega¹² que tiene la función principal de crear la estrategia publicitaria y ser el responsable de que todo el proceso publicitario se centre en el consumidor, actuando como “la voz del consumidor en la agencia” (Pollitt, 1979).

Al hablar del proceso de desarrollo publicitario es necesario saber que solo se habla de una parte de un proceso. El cual tiene su origen en la estrategia empresarial (primer nivel), que marcará las pautas que cada departamento de la empresa asumirá, se destaca el departamento de marketing desde el cual son definidas las diferentes estrategias de las variables de marketing (segundo nivel): producto, precio, plaza (distribución o logística) y promoción (Santesmases, Sánchez & Pintador, 2011). Una vez definidas las diferentes estrategias cada parte asumirá su rol, si el problema estratégico necesita de la publicidad para ser solucionado la empresa encomendará a la agencia publicitaria la solución de dicho problema. Creando así la agencia, la estrategia publicitaria (tercer nivel) y la estrategia creativa (cuarto nivel) (Ferrer et al., 2001).

Con el fin de comprender el proceso de desarrollo publicitario se abordan los siguientes apartados, partiendo desde la matriz (estrategia empresarial) hasta llegar a la estrategia publicitaria, creativa y de medios, todo esto con el fin de conocer por qué la publicidad necesita de la planificación estratégica para ser eficaz.

1.2.1. Estrategia empresarial

El origen del proceso de desarrollo publicitario tiene lugar en la empresa, quien es el ente emisor que elabora, produce o presta un producto o servicio y que tiene la necesidad de darlo a

¹¹ En el capítulo 3 se abordan los detalles acerca de su perfil profesional y funciones específicas.

¹² Ver Stanley Pollitt en el capítulo 2

conocer a los receptores. El fin de la publicidad es ayudar a las empresas a través de la comunicación de sus marcas a la obtención de su objetivo de mercado.

La estrategia empresarial define las pautas que conducirán las diferentes estrategias subordinadas incluyendo la estrategia de marketing, la cual desprende la estrategia de comunicación, a partir de esta se realiza la estrategia publicitaria, creativa y de medios.

A todo esto, surge la pregunta de ¿qué es la estrategia empresarial?

Esta es definida como “la forma de vincular a la empresa con su entorno” (Guerras y Navas, 2009, p.40). Cuando se habla del entorno se refiere a los diferentes elementos que rodea a la empresa.

La estrategia empresarial busca enlazar a la empresa con el mercado a través del análisis profundo de los elementos que rodean a la marca, los cuales son divididos como los factores externos y factores internos. Los elementos externos son aquellos que la empresa no puede controlar pero que son influyentes en el éxito de la estrategia empresarial, entre estos se encuentra el contexto político, económico, ecológico, legal, sociocultural, tecnológico y los más cercanos a la empresa que son: competidores, consumidores y proveedores. También están los elementos que identifican las fortalezas y debilidades de la empresa correspondientes a los factores internos (Guerras y Navas, 2009).

Las empresas buscan a través de su estrategia empresarial posicionarse a corto, medio y largo plazo en una situación de ventaja competitiva frente a la competencia (Consultor para la dirección comercial y de marketing, 2001). Dicha ventaja competitiva se define a partir de las características o atributos de la marca o producto que aporten cierto grado de superioridad a la compañía sobre sus competidores más directos (Lambin, 2003).

Es importante señalar el rol condicionante que representan los competidores para los anunciantes quienes buscan moldear el entorno a su favor (Potter & Wetherell, 1987)

Luego de ser analizados los factores internos y externos de la empresa se llegará a las conclusiones que marcará el accionar de la empresa. Primero se definirá el objetivo a alcanzar, se decidirá en qué dirección debe ir la empresa y luego se realizará la estrategia más adecuada para alcanzar ese objetivo, la cual corresponde a la estrategia empresarial y es la que dará las pautas a cada uno de los departamentos de la entidad sobre cómo actuar.

Profundizando más en la estrategia empresarial se encuentra que se suelen considerar tres niveles de definición de estrategia los cuales Guerras y Navas (2009, p.46-47) definen a continuación:

a) Estrategia corporativa o de empresa

En este primer nivel se trata de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto. Esta estrategia implica una visión global de la empresa; definición de la misión, valores, objetivos, oportunidades, futuro deseado, definición de los negocios en los que la empresa quiere tener participación, entre otros factores de los cuales se ocupa la estrategia corporativa.

b) Estrategia competitiva o de negocio

En este segundo nivel se trata de determinar cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio.

c) Estrategias funcionales

En el tercer nivel encontramos a la estrategia funcional que se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica.

Entre las áreas funcionales para las cuales se desarrolla una estrategia específica encontramos: producción, comercialización, financiación, recursos humanos y tecnología (Guerras y Navas, 2009).

Cada una de las áreas funcionales anteriormente mencionadas debe seguir una coordinación y apoyarse entre sí con el fin de contribuir a lograr los objetivos de la empresa y son parte esencial para lograr el máximo impacto de las estrategias de los niveles superiores. Esto es así porque la estrategia empresarial “abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito” (Hax y Majluf, 1997, p.24). De este modo cada área funcional es encaminada en una misma dirección.

Este estudio se enfoca en definir el proceso a través de la estrategia funcional de comercialización (marketing) la cual está orientada principalmente a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, el diseño de la logística de la distribución de los productos y los requerimientos de los servicios postventa (Guerras y Navas, 2009). Esta área funcional implica delimitar las diferentes políticas de precio, producto, distribución y comunicación, que serán abordadas en el próximo apartado.

La estrategia de marketing se refiere al punto número dos dentro del proceso que da lugar a las demás estrategias que pertenecen al proceso de desarrollo publicitario. A continuación, se presenta de qué manera se desarrolla este segundo paso.

1.2.2. Estrategia de comercialización o marketing

Antes de abordar la definición de la estrategia de marketing es necesario remontarse al tema de la entrada del marketing en las empresas, hecho que tuvo lugar después de finalizada la Segunda Guerra Mundial y que se podría decir que fue producto de los cambios experimentados por la sociedad.

Entre estos cambios se destaca el surgimiento de un nuevo tipo de consumidor, con un comportamiento de compra distinto, nuevas necesidades, un estilo de vida diferente. Lo que provocó que las empresas sintieran la necesidad de entender los cambios ocurridos y las interioridades y necesidades de sus clientes potenciales, con el fin de adaptar la oferta a las nuevas necesidades del mercado.

Para esto, vieron la solución en el reforzamiento del área de marketing del lado de la empresa, empezando a ejecutar las tareas de investigación de mercados que antes habían sido realizadas por la agencia de publicidad (Baskin, 2001)¹³. De este modo se inicia una nueva era en el entorno de las empresas donde los clientes ganaron mayor sofisticación a través de los datos que manejaban¹⁴.

A continuación, se indaga sobre cuál es la esencia del marketing y cuáles son sus funciones en la empresa, tomando como referencia a Kotler y Armstrong, quienes lo definen como “un

¹³ Merry Bakin es una destacada planificadora estratégica británica. Es co-autora del libro *APG Brand New Brand Thinking*, colaboró en el libro *How to Plan Advertising 2*, además de *A Master Class in Brand Planning: The Timeless Works of Stephen King*, y otras publicaciones.

¹⁴ En el capítulo número dos se aborda este tema en profundidad. Producto del grado de sofisticación alcanzado por los clientes en esa época las agencias de publicidad perdieron relevancia, empezando a ser vistas como simples proveedoras de anuncios, por lo que las agencias se enfrentaron al reto de encontrar un valor agregado que las ayudara a cambiar esa percepción.

proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sociales con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (2007, p.5).

¿Pero de qué manera puede una empresa aportar algo que resulte valioso para los clientes?

¿Cómo puede una empresa establecer una relación con los consumidores?

Esto se consigue a través del desarrollo de cinco pasos básicos que Kotler y Armstrong (2007, p.4) exponen:

1. Entender al mercado y las necesidades del cliente
2. Diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente
3. Elaborar un plan de marketing que entregue valor superior
4. Crear relaciones redituables y deleite para los clientes
5. Captar el valor de los clientes para crear utilidades y calidad para el cliente

En cada uno de los puntos anteriormente señalados sale a relucir el término “cliente” que se refiere a los consumidores y compradores potenciales de un producto o servicio, por esto vemos que el fin principal del marketing es el usuario. Entregar valor y satisfacción al consumidor.

A continuación, se procederá a definir en qué consiste cada uno de los pasos anteriormente señalados.

1. Entender al mercado y las necesidades del cliente, por medio de un análisis profundo de cada uno.

En los años 60 el marketing se centraba en el producto y sus atributos (marketing transaccional), producto de los diferentes cambios ocurridos en la sociedad y el nuevo tipo de comprador que emergió los clientes vieron la necesidad de centrar el marketing en el consumidor (marketing relacional).

Este tipo de marketing orientado al consumidor se interesa por lograr la lealtad del cliente a través de la recompensa y la satisfacción por el producto, se interesa por mejorar la calidad de vida de las personas, se preocupa por el medio ambiente y el cliente figura como el foco de la venta. Busca generar vínculos fuertes y relaciones duraderas con el consumidor. El modo de hacerlo es a través del conocimiento y comprensión del consumidor, a través del entendimiento de sus necesidades para así desarrollar productos y servicios que satisfagan dichas necesidades. “En una situación ideal, el marketing debe desembocar en un consumidor que está dispuesto a comprar. Todo lo que quedaría por hacer sería poner a su disposición el producto o servicio” (Peter Drucker en Kotler, 2000, p.8).

Lograr el conocimiento pleno del consumidor implica entender cómo funciona su psicología y de dónde surgen las necesidades humanas. Las necesidades humanas son definidas por Kotler y Armstrong (2007) como un estado de carencia percibido y se dividen en necesidades primarias y secundarias (Martorell y Prieto, 2002).

Entre las necesidades primarias se encuentran las:

- Vinculadas a la necesidad biológica: hambre, sed, sueño, entre otros.
- Sometidas a algún tipo de aprendizaje: curiosidad, apego, entre otros.
- Claramente aprendidas: determinado tipo de agresividad, entre otros.

Y entre las necesidades secundarias (aprendidas) están:

- La motivación de logro: las personas se imponen las metas a alcanzar.
- La motivación de poder: necesidad de controlar a otras personas y obtener reconocimiento por ello.
- La motivación de afiliación: necesidad de formar parte de un grupo.

Al igual que para realizar la estrategia empresarial, al realizar la estrategia de marketing se estudia a la competencia a través de diferentes tipos de estudios que incluyen posicionamiento, publicidad, ventaja competitiva, precio, entre otros factores que también pueden contribuir para el desarrollo de la línea de acción de las diferentes políticas de marketing de las cuales hablaremos más adelante.

Además del consumidor y competencia desde marketing se busca analizar los diferentes cambios que tienen lugar en el mercado, lo cual incluye cambios sociales, políticos, económicos, demográficos, tecnológicos y tendencias.

El análisis profundo de dichos resultados dará lugar a un estudio del panorama completo del mercado, enriqueciendo a la empresa de datos relevantes lo cual permitirá a las empresas desarrollar productos y servicios que respondan a una demanda del mercado. Refiriéndose al mercado como el “conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto” (Kotler y Armstrong, 2007, p.8).

Luego de las empresas analizar profundamente los deseos y necesidades latentes en el mercado, procederá a crear los productos que los satisfagan, pero la oferta del mercado será

representada no sólo a través de productos físicos, sino que también podrá ser traducida en servicios, información y experiencias.

El mercado ofrece un gran número de productos que compiten dentro de una misma categoría por lo que el consumidor tiende a decidir qué producto comprar basándose en las expectativas que se forma sobre el valor y satisfacción, que uno u otro producto le proporcionará (Kotler y Armstrong, 2007). En este punto la publicidad juega un papel primordial en cuanto a la percepción que el consumidor puede tener del producto.

Una vez el cliente toma la decisión y adquiere el producto podrá experimentar el valor tangible del producto, y dependiendo de su grado de satisfacción volverá a comprar o no sirviendo de motor para impulsar a otros a que lo compren o no, a través del boca a boca.

Pero las tareas de marketing no terminan allí, sino que las empresas buscan crear relaciones con los clientes buscan conservar y establecer relaciones de intercambio cliente-producto, servicio, idea u otro, logrando de este modo retener al cliente actual y ayudar al crecimiento del negocio.

En conclusión, para las empresas lograr establecer una relación perdurable con el cliente primero seleccionan un grupo de personas con unas necesidades, deseos e intereses en común, a partir del estudio de dichos factores las empresas diseñan su oferta de mercado, fijan el precio adecuado, indagan sobre el mejor modo de promocionarlo, almacenarlo y entregarlo. Cada una de estas actividades forma parte esencial de la estrategia marketing de la cual hablaremos a continuación.

2. Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente

A través del conocimiento profundo del mercado y consumidor la dirección estratégica podrá diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Para esto, uno de los pasos más importante es segmentar el mercado al cual dirigir la oferta, y definir qué le ofrecerá ha dicho mercado.

Los mercados están compuestos por compradores que difieren en un sentido u otro dependiendo de diferentes factores como: deseos, estatus social, actitudes, ubicación geográfica, comportamiento de compra, entre otros.

Por esta razón las empresas utilizan la segmentación de mercados, para delimitar mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños con el fin de poder llegar a ellos de manera más eficaz. Para esto formularán una propuesta de valor que corresponde a los beneficios o valores que promete entregar a los clientes para satisfacer sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2007).

Una vez definido el segmento de mercado al cual la empresa dirigirá su oferta, procederá a decidir el posicionamiento deseado.

Cuando hablamos de posicionamiento de un producto nos referimos a la forma en que los consumidores definen al producto en base a sus atributos importantes. “Los productos se crean en la fábrica, las marcas en la mente” (Bassat, 2006, p.29)

Es importante saber que los consumidores posicionan la marca con o sin ayuda del marketing, por lo que a los mercadólogos no les conviene dejar las posiciones de los productos al

azar: deben planear el posicionamiento deseado y definir el mix de marketing¹⁵ que ayudará a crear esas posiciones planteadas.

3. Elaborar un plan de marketing que entregue valor

El objetivo del plan de marketing es diseñar el futuro deseado, indica las acciones a emprender y tiene la tarea de comunicar de manera clara y precisa a los demás actores del proceso las conclusiones a las que han llegado (Lambin, 2003). Todo esto con el fin de mantener una misma línea estratégica.

Entre los apartados que podemos encontrar en un plan de marketing encontramos un resumen ejecutivo que muestra los principales puntos del plan incluyendo los objetivos y recomendaciones, además de esto, también contiene un análisis de la situación actual de marketing: mercado, segmento de mercado, una reseña del producto, una reseña de la competencia y distribución. Luego encontraremos el apartado correspondiente al análisis de las amenazas y oportunidades junto a los objetivos y puntos clave, a partir de ahí se desarrollará la estrategia de marketing que permitirá alcanzar los objetivos asignados, así como, el programa de acción a ejecutar, el detalle del presupuesto y los controles a implementar (Kotler y Armstrong, 2007).

Dentro del plan de marketing el apartado correspondiente a la estrategia de marketing se encargará de definir cada uno de los elementos correspondientes al mix de marketing, el cual es tradicionalmente conocido como las 4 P's correspondiente a producto, precio, plaza y promoción (Russell, Lane & Mascaró, 2001)

¹⁵ Se hablará del mix de marketing más adelante.

Según diferentes autores como Kotler, Santesmases, Merino y Pintado, las 4 P's han evolucionado para convertirse en las 4 C's, que significa: necesidades de los consumidores, costes para desarrollar esas necesidades, conveniencia de la compra y comunicación (Yeshin, 1998, p. 74), a continuación, se verá en qué ha consistido esta evolución.

1.2.2.1. Evolución de las 4 P's a las 4 C's del marketing

Las variables de marketing tradicionalmente conocidas como las 4 P's de marketing proponían el estudio de los elementos de comunicación como el precio, el punto de venta, producto y promoción desde el punto de vista del vendedor. En la actualidad como consecuencia de los diferentes cambios tecnológicos, culturales y sociales experimentados ya no se puede dejar de lado al comprador para definir estas políticas de marketing.

La teoría de las 4 C's parte desde un punto de vista basado en el consumidor, el producto evoluciona para convertirse en el valor para el cliente, el precio se convierte en el coste para el cliente; la distribución se convierte en comodidad/conveniencia para el cliente; y la promoción se transforma en comunicación (Santemases, Merino & Pintado, 2011). También se habla de una evolución de las 4 P's clásicas, a las 7 P's desde una perspectiva de marketing de servicios: personas (5ta P), procesos (6ta P) y evidencia física (7ma P). La interacción que tiene lugar entre el proveedor de servicio y el cliente es esencial para la satisfacción del usuario del servicio. El proceso de prestación del servicio es realizado en frente del consumidor, es menos estandarizado que la producción de mercancías y además está sujeta a variaciones en calidad y requiere de una mayor supervisión (Santemases, Merino & Pintado, 2011)¹⁶. El comprador desea una mayor retribución a un precio asequible además de una comunicación más honesta y mayor comodidad

¹⁶ Traducción propia.

para comprar. Todo esto tiene su origen en el modelo de *Integrated Marketing Communication* que se aborda a continuación.

1.2.3. Comunicación Integrada de Marketing: *Integrated Marketing Communication*

En el año 1993, Schultz, Tannenbaum y Lauterborn (1993), propusieron la teoría de *Integrated marketing communication* (a partir de ahora IMC) con el fin de sustituir la teoría de MacCarthy's de las 4 P's reemplazándolas con el modelo de las 4 C's: consumidor, precio, conveniencia y comunicación. Este modelo sugiere una perspectiva basada en el consumidor:

Olvida el producto, estudia los deseos y necesidades del consumidor. Ya no puedes vender todo lo que puedas hacer. Solo puedes vender lo que alguien específico quiere comprar [...]. Olvida el precio. Entiende lo que el consumidor está dispuesto a pagar para satisfacer esa necesidad [...]. Olvídate de la distribución. Piensa en la conveniencia de compra. Las personas ya no tienen que desplazarse a ningún lugar en la era de los catálogos, tarjetas de crédito [...]. Y finalmente olvida la promoción. El mundo de los 90s es comunicación. El lema en la era del fabricante era '*caveat emptor*¹⁷', por cuenta y riesgo por parte del comprador, este ha sido reemplazado por '*cave emptorum*'; tenga cuidado con el comprador (Schultz, Tannenbaum & Lauterborn, 1993, p.12-13).

Asimismo, Duncan y Moriarty (1998) propusieron un modelo de comunicación basado en un marketing de relaciones, donde la comunicación, más que la persuasión, es el foco principal de

¹⁷ Es una doctrina de la ley de la propiedad que expresa que la responsabilidad de una compra recae en el comprador, quien deberá tomar las medidas oportunas para asegurarse previamente de la calidad de lo adquirido descartando posibles reclamaciones futuras al vendedor.

los esfuerzos de marketing. Porque hablar de marketing es hablar de construir relaciones a largo plazo con los consumidores y el cliente directo y, para esto, el marketing se vale de la comunicación estratégica. Es imposible crear y mantener relaciones sin considerar la comunicación un elemento estratégico (Porcu, 2012).

La dirección del marketing actual tiene su origen en el desarrollo y surgimiento de nuevas marcas en el mercado, es mayor el número de impactos publicitarios al cual se enfrentan los consumidores. Por esta razón las marcas buscan entablar relaciones más cercanas con su público creando vínculos duraderos.

El IMC significa los esfuerzos de las marcas por profundizar en el conocimiento del consumidor, el marketing que antes se enfocaba en el producto (marketing transaccional) busca conocer las interioridades del consumidor, sus gustos, los medios de comunicación que utiliza, las horas del día en que los utiliza. También busca conocer a cabalidad al consumidor con la finalidad de que el foco central de la estrategia sea él a través del marketing relacional (Schultz, 1999) anteriormente abordado.

El IMC propone la comunicación comercial y publicitaria tradicional como complementaria de las diferentes opciones de comunicación, manteniendo coherencia en el mensaje en cada uno de los canales. De este modo el público objetivo podrá percibir y dar un mayor valor al mensaje transmitido en los distintos contextos comunicativos. Representa el reconocimiento de la importancia de comunicar un mensaje relevante a los mercados meta seleccionados, junto a la asunción de la ventaja que representa la puesta en común de sus usos y las sinergias derivadas (Díez, Martín & Sánchez, 2002).

La Comunicación Integrada de Marketing es un proceso estratégico de negocios, coordinado mesurablemente, utilizado para desarrollar, ejecutar y evaluar, a través de programas de comunicación de marcas persuasiva a través del tiempo con los consumidores, clientes, posibles clientes, empleados, asociados y otros sectores de audiencia relevantes interna y externamente. Su objetivo es generar ganancias a corto plazo como construir valor de marca a largo plazo. (Schultz, 2004, p.9)

El proceso de planificación estratégica al igual que el IMC busca colocar al consumidor como punto central de la comunicación (Sánchez-Blanco, 2008), ayudando a que los negocios se muevan hacia adelante en un mercado cada vez más competitivo (Kitchen, Brignell & Spickett, 2004).

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los cambios surgidos en el marketing y como consecuencia los diferentes cambios ocurridos en la comunicación:

Tabla 2. Evolución del marketing: del producto al consumidor

EVOLUCIÓN	MARKETING TRANSACCIONAL 	MARKETING RELACIONAL
Olvida el producto para dar protagonismo al consumidor	Hace énfasis en el producto buscando mostrar sus atributos y beneficios.	Hace énfasis en el comprador buscando satisfacer sus necesidades

<p>Las 4 P's evolucionan a las 4 C's.</p>	<p>Producto </p> <p>Precio </p> <p>Plaza </p> <p>Promoción </p>	<p>Consumidor</p> <p>Coste para el cliente</p> <p>Comodidad/conveniencia para el cliente</p> <p>Comunicación</p>
<p>¿Por qué cambia?</p>	<p>Necesidad de integración entre los medios y poner el foco en el consumidor: comunicación integrada de marketing (IMC)</p>	

Fuente: elaboración propia

A continuación, se abordan cada una de las variables de marketing, haciendo énfasis en las 4 P's y su evolución, las 4 C's: consumidor, coste por necesidad, conveniencia de compra y comunicación.

1.2.3.1. Producto: valor para el cliente

El producto se refiere a lo tangible, a las características físicas que tiene una marca¹⁸.

Cuando hablamos del producto como objeto de marketing encontramos que hay diferentes tipos de productos como son: productos físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, informaciones e ideas.

¹⁸ Marca: corresponde a un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores (Bennett, 1995).

En marketing cuando el producto se centraba en sí mismo se definía como la suma de sus características y atributos físicos. Partiendo desde el enfoque centrado en el consumidor este supone que las personas compran los productos no por sí mismos, sino que por los problemas que resuelven (Santesmases, 2001).

Por esta razón, a la hora del responsable de marketing trabajar en la oferta de producto deberá tomar en cuenta en qué nivel se encuentra, encontrando en el primer nivel el beneficio básico o sustancial, que es el tipo de producto que el cliente realmente requiere y le interesa.

En el segundo nivel el beneficio básico se convierte en un producto genérico. El tercer nivel corresponde al producto esperado, el producto se llena de atributos y condiciones reconocidas por el comprador, y en el cuarto nivel los responsables de marketing configuran lo que se denomina como producto aumentado, es un producto que ofrece más de los que los consumidores esperan. Finalmente está el producto potencial, lo que significa un adelanto de las transformaciones y aumentos que el producto deberá incorporar en el futuro.

Se deberán tomar decisiones en cuanto a línea de producto¹⁹, nombre de la marca, envasado y etiquetado, así como, se clasificará al producto atendiendo a su durabilidad, tangibilidad y tipo de uso.

El resultado de los ejercicios anteriormente señalados unido al estudio de las necesidades del consumidor marcará las pautas para seleccionar el mix de producto más adecuado para la marca.

¹⁹Corresponde a un conjunto de productos relacionados entre sí, porque satisfacen un tipo de necesidad similar o porque se utilizan conjuntamente.

1.2.3.2. Precio: coste por necesidad para el cliente

Además del mix de producto desde el departamento de marketing se desarrollará la estrategia de precio más adecuada para la marca con el fin de posicionarla en el mercado. Siendo el precio el único elemento del marketing que genera ingresos, produciendo los demás solo gastos (Santesmases, 2012).

Fijar una estrategia de precio será necesario a la hora de desarrollar un nuevo producto, cuando se diversifican los canales de distribución o se introduce en una nueva zona geográfica, también cuando se realiza una nueva oferta (Kotler, 2000).

Cuando se habla de precio es necesario entender que no sólo se habla de la cantidad de dinero pagada para adquirir un producto o servicio, también se refiere al tiempo invertido, al esfuerzo y los problemas que puede enfrentar el consumidor para adquirirlo. El precio tiene un fuerte impacto en la imagen de producto. Un precio alto, a menudo es sinónimo de calidad y un precio bajo lo opuesto. También tiene una gran influencia en los ingresos y beneficios de la compañía (Santesmases, Merino, Sánchez & Pintado, 2011).

Hay muchos elementos que intervienen a la hora de definir la estrategia de precio, como son el tipo de mercado, los objetivos de la compañía y el ciclo de vida del producto. También las decisiones estratégicas como definir el segmento del mercado al cual se dirigirá la oferta, luego de decidir el segmento se procederá a crear una estrategia de ataque a la competencia. Como se ha visto, la competencia, su estudio y análisis es muy importante para tomar decisiones eficaces. Es por esta razón que las diferentes variables de marketing deben estar alineadas en dirección a tomar decisiones coherentes y efectivas.

Según Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado (2011, p.41) apuntan, las decisiones de precios incluyen el diseño y ejecución de las políticas de:

A. Coste, margen y descuentos. Esto abarca los costes de comercialización, los márgenes de beneficios estimados y los descuentos aplicables por cantidad, temporada, modo de pago, etc.

B. Fijación de precios para un solo producto. El precio de un producto puede ser establecido, básicamente bajo tres criterios: basado en el coste, acorde con el precio establecido por la competencia o dependiendo de la sensibilidad de la demanda en los diferentes segmentos del mercado.

C. Fijación de precios para una línea de producto. Si el objetivo de uno es maximizar los beneficios para una línea en su conjunto, uno debe considerar el efecto que el cambio del precio de cualquiera de los productos tendrá en la demanda del resto.

A través del diseño y la ejecución de los elementos anteriormente señalados se establecerá una estrategia de precios adecuada y acorde a las necesidades del mercado.

1.2.3.3. Distribución: conveniencia de compra para el cliente

A través del canal de distribución se conecta el producto con los consumidores. Entendiendo por distribución como “una función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo” (Lendrevie, Lindon & Laufer, 1976, p. 261). Su objetivo es facilitar al consumidor la adquisición del producto que necesita y así estimular su compra.

El canal de distribución representa la vía que recorre el producto hasta llegar a los intermediarios y finalmente al consumidor. Los intermediarios constituyen un canal de

marketing, denominado también canal comercial o de distribución. Los canales de distribución son conjuntos de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o un servicio esté disponible para el uso o el consumo (Kotler, 2000, p.548).

La función principal de los canales de distribución consiste en dar a los productos beneficios tales como lugar y tiempo. Entendiendo por beneficio de lugar el hecho de acercar el producto al consumidor evitando que éste no tenga que realizar un mayor esfuerzo para adquirirlo y por consiguiente satisfacer su necesidad. En cuanto a tiempo se refiere a llevar el producto al consumidor en el momento justo.

En general se pueden distinguir tres tipos de canales de distribución: canal de bienes de consumo, canal industrial y canal de servicios (Martín,1993): el primero es utilizado para el traslado de productos físicos desde el productor a los consumidores finales, en el segundo también se traslada el producto físico pero con el fin de que sean incorporados al proceso productivo de otra organización, y el tercer caso, en el cual no se habla de un producto físico sino más bien de un servicio, en este caso los consumidores finales pueden ser los usuarios finales o los industriales. Cada uno de los canales anteriormente expuestos se clasifica en venta al mayorista²⁰, venta al detallista o minorista²¹ y venta al usuario.

Además de esto, es importante entender que no hay un solo método de distribución de un producto en particular, lo cual permite establecer una gran variedad de formas de distribución. Sin embargo, hay una serie de factores como las características del mercado y el producto, la

²⁰ Los mayoristas compran los artículos para venderlos a su vez a los detallistas.

²¹ El detallista compra los productos a los mayoristas para venderlos al consumidor final, produciendo la satisfacción de la demanda donde se genera.

usual distribución establecida en el sector, los recursos disponibles, qué condiciona o limita las opciones de distribución.

Cuando se trabaja en el diseño de la estrategia de distribución es necesario estudiar las necesidades de los consumidores, fijar los objetivos a alcanzar, identificar las principales opciones de canal y proceder a evaluarlas. Valiéndose de datos tanto cuantitativos como cualitativos para en base a ello elegir el canal más acorde con la naturaleza del producto, mercado, empresa y entorno.

Siguiendo a Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado (2011, p. 42), las decisiones en el sistema de distribución incluyen el diseño y ejecución de las siguientes políticas:

A. Los canales de distribución: estos es la definición de las funciones del intermediario, la selección del canal e intermediarios a utilizar, el establecimiento de un número, locación, tamaño y características del punto de venta, entre otros.

B. Merchandising²²: Estas son todas las actividades llevadas a cabo para estimular la compra del producto en el punto de venta. Esto incluye la presentación del producto, organización de las estanterías y el diseño y selección del material publicitario en el punto de venta.

C. Distribución directa/marketing: Esto significa la relación directa entre el productor y el comprador sin intermediarios (mayoristas y minoristas). Esto considera diferentes opciones, como la venta puerta a puerta, pedidos a través de correo, venta

²² Merchandising: es la planificación y control necesario de la comercialización de bienes y servicios, en los lugares, en los momentos, en los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos de marketing de la empresa (American Marketing Association, 2013).

telefónica, ventas por televisión, ventas electrónicas a través de internet y las ventas por medio de las máquinas de venta automática.

Para concluir es importante destacar que los diferentes caminos y formas que puede tomar la distribución vive una constante evolución producto del impacto de las nuevas tecnologías, un ejemplo de esto es la evolución del internet y el aumento de las compras a través de este canal²³, (a través del ordenador, el portátil, el móvil...), son muchas las grandes marcas que cuentan con una tienda virtual y muchos los consumidores que prefieren realizar su compra a través de internet, desde el ordenador, tablet o móvil.

1.2.3.4. Promoción: Comunicación

La estrategia de promoción se basa en un conjunto de actividades que tienen como fin comunicar los atributos de una marca o producto con el propósito de convencer al consumidor de comprarlo.

Esta variable sirve de canal para conectar a las marcas con sus públicos meta a través de un mensaje. Dicho mensaje puede adquirir diferentes formas como son: publicidad, promoción de ventas, esponsorización, merchandising y relaciones públicas, dichas formas han ido evolucionando en la medida en que sigue avanzando la tecnología. Haciendo énfasis en el desarrollo del medio internet y el auge que ha tenido la publicidad digital, tema que será abordado más adelante. La promoción busca la combinación efectiva de los elementos antes

²³ Ver el estudio que el IAB realiza cada año "Estudio Anual eCommerce España" ("eCommerce", s. f.) y el estudio realizado por la consultora británica OC&C y Google en 2014, éste expone que el comercio online mundial será cinco veces mayor en 2020 ("Comercio online mundial será cinco veces mayor en 2020: estudio", 2014).

mencionados, teniendo cada una el mismo grado de importancia, buscando servir a la empresa para alcanzar su objetivo de mercadeo, a través de la estrategia de comunicación.

Comunicación es la presencia o no de las marcas en el punto de venta, es la manera en que las marcas se muestran en este espacio, es la ropa que llevan puesta (el empaque), es lo que dicen otras marcas y las otras personas de ella, es lo que dicen de ella (con palabras, con gestos e imágenes) los que tratan de venderla, es lo que se dice y lo que no se dice. Comunicación también es el precio, porque da indicios sobre la marca, es el producto como cuerpo de la marca. (Cooper, 2006, p.71)

Las formas que pueda adquirir la comunicación tendrán que ver con el tipo de comunicación que se pretenda realizar, encontrando la comunicación interna y la externa. La interna se refiere a la de la empresa misma con los actores que intervienen en la organización: accionistas, propietarios, directivos y trabajadores en general. Su objetivo consiste en generar una alta motivación entre ellos, logrando una buena relación y una imagen global positiva de la empresa (García-Uceda, 2001).

Cuando se habla de comunicación externa se refiere al ecosistema que rodea a la empresa: clientes, intermediarios, consumidores, prescriptores, medios de comunicación y organismos sociales y públicos (García-Uceda, 2001). Uno de sus fines es dar a conocer la filosofía corporativa de la empresa, su cultura e identidad. Además de difundir los productos que fabrica, o servicios que ofrece, con la finalidad de lograr que sus clientes intermedios y consumidores finales prefieran adquirir dichos productos y servicios, frente a los de la competencia (García-Uceda, 2001).

A través de la comunicación se facilita el intercambio de información (información factual y emocional) dirigida a los consumidores para que, conocida y valorada la oferta hecha, adopten, compren o utilicen los bienes y servicios de las organizaciones (Díez et al., 2002). Ayudando a las marcas a diferenciarse, pero a mayor cantidad de productos mayor es el número de impactos publicitarios a los que un consumidor puede estar expuesto día a día. Por esta razón las empresas con el fin de mejorar los déficits apreciados en los resultados publicitarios se han planteado la adopción de maneras más efectivas de comunicar su oferta. Para esto proponen la combinación planificada de las diferentes formas que puede adquirir la comunicación, de este modo el público objetivo podrá percibir y dar un mayor valor al mensaje transmitido en los distintos contextos comunicativos. Por esta razón surge el IMC²⁴: Comunicación Integrada de Marketing, tema que ha sido abordado anteriormente.

1.2.3.4.1. Las diferentes formas de la comunicación comercial y publicitaria externa

En la medida en que la tecnología ha avanzado, la forma en que las organizaciones se comunican con los consumidores ha cambiado. El desarrollo que ha tenido internet como medio ha abierto una nueva ventana de comunicación que la publicidad ha aprovechado a través de diferentes formas. Entre esas formas encontramos las habituales como son la publicidad, promociones, patrocinio de eventos, las relaciones públicas, el marketing directo, la fuerza de ventas (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009), también *publicity*²⁵, merchandising (García-Uceda, 1999), y la publicidad digital (Sánchez y Pintado, 2010).

²⁴ Ver apartado 1.2.3: Comunicación integrada de marketing

²⁵ *Publicity*: corresponde a un término anglosajón que se refiere al espacio publicitario con apariencia periodística, ya sea en forma de entrevista o reportaje. El contenido de este tipo publicación proviene de actividades relacionadas con las relaciones públicas (Diccionario LID Marketing Directo e Interactivo, 2012).

Las formas de comunicación tradicionales utilizan las nuevas para complementarse, formando parte de una estrategia integrada de comunicación (IMC). La multiplicidad de formas en que las empresas puede llegar a su público ha significado una mayor capacidad de segmentación del mercado permitiendo utilizar el medio que mejor se adapte a su público además de que ha abierto una brecha para la creación de nuevas vías de comunicación (De Toro, Clemente & Muñoz-Cobo, 2009). Pero también ha significado un reto para las empresas por el hecho de que los consumidores simultanean diversos medios, lo que dificulta en ocasiones el recuerdo de las campañas, por lo que se hace necesaria una campaña de 360° consistente que invite al consumidor a participar de ella (Sánchez & Pintado, 2010).

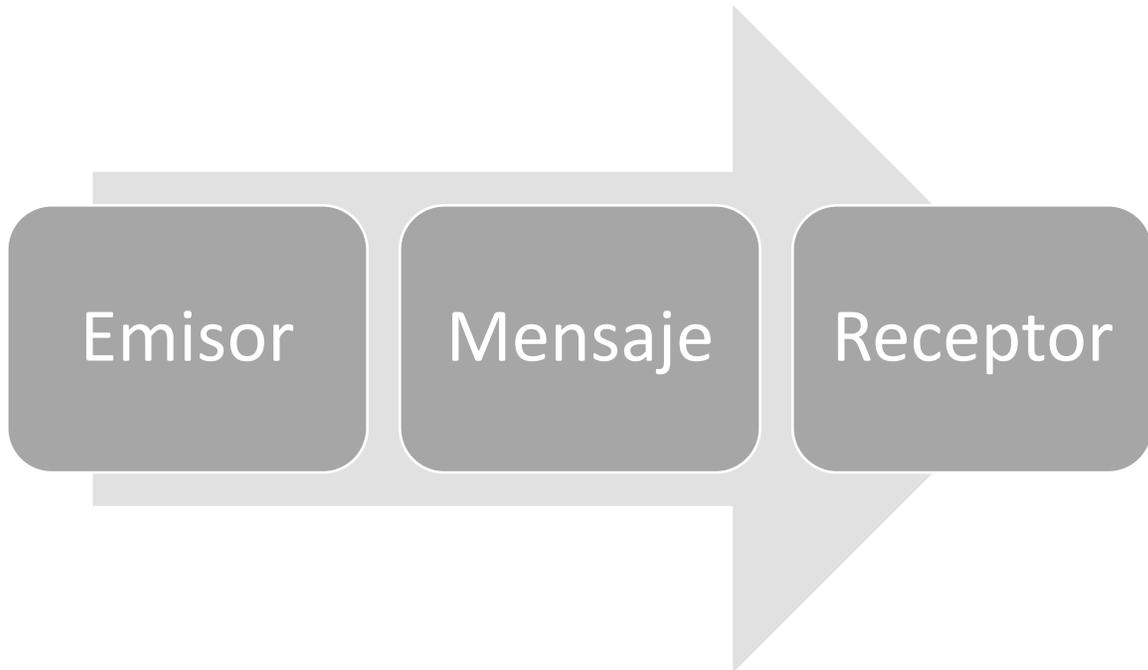
Cuando se habla de una campaña de 360° se refiere a la idea de promover un diálogo constante entre las organizaciones y su audiencia, asumiendo un rol comunicador con el fin de generar conversaciones movilizandoo información entre los públicos con los que se relaciona la empresa (Véliz, 2006). Este modelo entiende a la empresa como un sistema “vivo, dinámico y cambiante” (Sánchez & Pintado, 2010), que busca mantener relaciones con la audiencia a través de un diálogo continuo.

Por lo que se define la comunicación como la voz de las empresas. Ésta permite a las organizaciones interactuar con las audiencias produciendo un diálogo. Aporta a las empresas un carácter más humano que las ayuda a estar más cerca de los consumidores.

La siguiente figura representa cómo ha evolucionado el modo en que las empresas se comunican con los consumidores, pasando de ser una comunicación lineal donde la marca comunicaba un mensaje a su audiencia y el consumidor solo asumía un rol receptor,

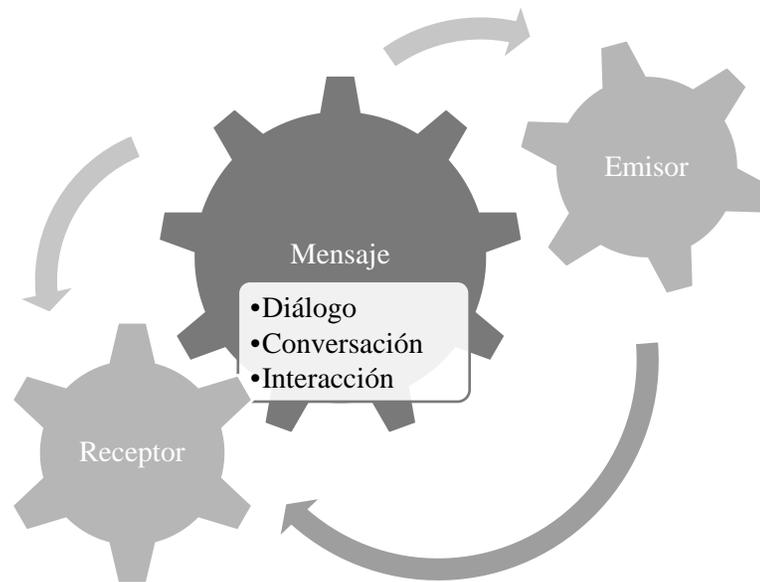
evolucionando a una comunicación de doble vía, siendo ésta una comunicación dinámica y participativa en la que el consumidor cobra relevancia:

Figura 1. Comunicación de una vía



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Comunicación de doble vía



Fuente: elaboración propia

Ya no se habla de la comunicación de una vía, ahora la comunicación es de doble vía, las empresas necesitan crear relaciones con el cliente, mantener conversaciones e intercambio de información. El consumidor es parte activa de la comunicación de las marcas.

Producto del gran aumento de canales para conectar con el consumidor las empresas se preocupan por mantener coherencia e integridad en su comunicación, buscando que ésta siga una misma línea estratégica en cada punto de contacto²⁶. Aquí cobra relevancia la publicidad que busca ayudar a las empresas a lograr su objetivo, a través de una comunicación eficaz, una publicidad que conecte con el público objetivo.

²⁶ Ver el apartado 1.2.3 referente a la comunicación integrada de marketing.

Para lograrlo las agencias de publicidad, como ente especializado en comunicación, necesitan ir acorde a los cambios del entorno, conociendo a cabalidad las diferentes aristas que rodean a la marca, entendiendo el negocio del cliente, desenmarañando las necesidades intrínsecas del consumidor con el fin de ir un paso más allá y lograr ser relevantes.

1.3. Proceso de desarrollo publicitario en la agencia de publicidad

A lo largo de este capítulo se han estudiado los puntos que están detrás de la publicidad, encontrando a los anunciantes como el ente emisor que aspira, “mediante la difusión de la información que motive, actuar sobre la actitud y/o modificar el comportamiento de compra de los receptores, hacia el producto o servicio que elabora o presta” (García-Uceda, 2008, p.89).

Por esta razón el proceso de desarrollo publicitario tiene lugar como consecuencia de la necesidad de un cliente (empresa), dicho cliente tiene un objetivo de comunicación y para alcanzarlo ha creado una estrategia que incluye el mix de comunicación, dentro del mix de comunicación se encuentra la publicidad representando una de las formas de la comunicación.

Cuando el cliente incluye la publicidad dentro de su estrategia el papel de las agencias publicitarias entra en escena. Las empresas publicitarias buscan servir a los anunciantes (empresas) facilitándoles alcanzar su objetivo de comunicación a través de una comunicación relevante y eficaz que conecte con el público objetivo y que vaya alineada al propósito del cliente.

En su búsqueda por hacer una comunicación relevante y eficaz en la agencia de publicidad ha surgido un proceso de desarrollo publicitario conocido como “planificación estratégica”²⁷, el

²⁷ En el próximo capítulo son abordados los inicios, causas y desarrollo de este proceso.

cual corresponde a un método de trabajo que persigue hacer un uso eficaz de la información, convirtiendo la información en sustento clave en el cual basar la comunicación.

Como se ha podido observar en los apartados anteriores correspondientes a la estrategia empresarial y de marketing, desde la empresa se manejan datos de todos los elementos que giran en torno a la marca, lo cual convierte a la empresa en una fuente rica de información para la agencia a la hora de hacer la publicidad. En sus inicios la razón que condujo a la reformulación de los métodos internos de la agencia a través de la planificación estratégica fue utilizar de manera más eficaz los datos provenientes de las investigaciones, dándole un carácter más científico a la publicidad a través de las investigaciones y el conocimiento.

A continuación, se busca indagar en la teoría de que la publicidad necesita de la planificación estratégica para ser eficaz. Primero se delimitan los conceptos que envuelven a la planificación estratégica aplicada a la publicidad para luego abordar el proceso de desarrollo publicitario a través de la planificación estratégica.

1.3.1. Proceso de desarrollo publicitario a través de la planificación estratégica

Cuando se habla de planificar estratégicamente la publicidad esto implica un proceso de toma de decisiones en el presente contemplando los cambios esperados en el entorno (Ferrer et al., 2001). Conlleva ordenar, organizar, actuar bajo unos criterios y directrices previamente estudiados (Solanas & Sabaté, 2008), a partir de esto se fijan los objetivos, se determinan las estrategias y se dispone de los medios materiales y personales necesarios para lograr los objetivos (Caro & Elosua, 2004).

La planificación estratégica aplicada al ámbito de la publicidad corresponde a un proceso, a un modo de hacer la publicidad que implica una forma de interpretar y utilizar eficazmente los

datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces (Cuesta, 2011, p.35).

Decir que la planificación corresponde a un proceso significa que sigue una serie de pasos que envuelven análisis, interpretación y conclusiones que servirán de sustento a la estrategia publicitaria.

A continuación, se muestra cómo la agencia J. Walter Thompson (1988, p. D.7)²⁸, a la cual se le atribuye junto a Boasse Massimi Pollitt²⁹ el surgimiento del proceso de planificación estratégica, lo definen:

Es una función de la agencia, materializada en un departamento especializado, que consiste en utilizar e interpretar información de todo tipo para ayudar a resolver los problemas publicitarios de un cliente. En la planificación se trabaja principalmente desde la perspectiva del consumidor y, junto a 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 estrategia hasta la evaluación post-campaña, pasando por la etapa intermedia del desarrollo creativo (Solanas y Sabaté, 2008, p.195).

En esta definición salen a relucir algunas de los fines de la planificación estratégica que se señalan a continuación:

²⁸ Ver J.W.T y Stephen King en el próximo capítulo.

²⁹ Ver BMP y Stanley Pollitt en el próximo capítulo.

- Utilizar e interpretar información
- Dar solución (y definir) a los problemas encomendados por el cliente
- Dar la perspectiva del consumidor al proceso de desarrollo publicitario
- Trabajar en coordinación con los departamentos de cuentas, medios y creativos
- Contribuir a través del conocimiento en el proceso de crear la publicidad

A esto se puede añadir que la planificación estratégica busca definir a quién va dirigida la publicidad y qué se quiere lograr (King & O'Barr, 2003).

Desde sus inicios fue planteada como una herramienta con el fin de fortalecer el trabajo creativo (Padrón, 2012), para darle una base que reforzara la idea. Por lo que se puede decir que la planificación está al servicio de la creatividad, como facilitadora de ideas (Steel, 2003).

En conclusión, el proceso de desarrollo publicitario tiene lugar como consecuencia de una necesidad empresarial de resolver un problema específico. Desde la agencia se trabaja en buscar la solución más adecuada para resolver dicho problema a través de la planificación estratégica. La solución será encontrada a través de un proceso de recopilación y análisis de información de todos los elementos que envuelven a la marca: mercado, competencia, público objetivo. Dicho proceso de análisis y decisiones será destilado en un “brief que incorpore un eje conceptual sobre el que basar la creatividad” (Sánchez-Blanco, 2011, p.30). Aquí entra en escena la aportación de la planificación estratégica al proceso incorporando un conocimiento profundo del consumidor, una definición analítica de los objetivos de comunicación y el establecimiento de una estrategia depurada que le demarca a los creativos el terreno de juego más favorable (Cuesta, 2012).

A continuación, se indaga sobre el proceso de desarrollo publicitario desde el punto cero que corresponde al problema del cliente expresado en un documento que servirá de guía a la agencia para realizar su trabajo.

1.3.1.1. Fase cero del proceso de desarrollo publicitario: *brief* del cliente

La publicidad es una herramienta que sirve para comunicar un mensaje de una persona física o jurídica a un público objetivo específico. Como se ha visto en el apartado a cargo del mix de marketing, la comunicación corresponde a una de sus variables, la cual a su vez puede adoptar distintas formas, entre ellas la publicidad.

Una vez la empresa ha definido su objetivo de comunicación y la estrategia más adecuada para conseguirlo, si su estrategia involucra a la publicidad como parte de su mix de comunicación, el cliente procederá a elaborar un documento que servirá de guía a la agencia de publicidad, este escrito recibe el nombre de *brief* o *briefing*. “Podemos encontrar empresas que utilicen uno u otro término indistintamente, también autores que diferencien el *brief* del *briefing* porque el primero lo relaciona con la parte analítica del trabajo y el segundo a la parte estratégica creativa” (Moliné, 1996, p.36).

Su origen etimológico corresponde a un término anglosajón que significa breve, esta palabra junto al término estrategia que se ha visto al inicio del capítulo, proceden del ámbito militar. Ambos actualmente son utilizados en el ámbito del marketing y la publicidad.

Cuando se utiliza este término aplicado al marketing o la publicidad se refiere, según indica la *American Association Of Advertising Agencies* (AAAA, Asociación Americana de Agencias de Publicidad) “a un documento escrito mediante el cual el anunciante ofrece un cuadro

exhaustivo y coherente de la situación de la comercialización, y en el que se definen las competencias de la agencia” (*Agency Selection Briefing Guidance*, 2011)

Hernández lo describe de la siguiente manera:

Medio de comunicación entre anunciante y agencia, y de fuente de información para los profesionales encargados de, a partir de a partir del análisis de la situación, establecer las líneas de actuación necesarias respecto a los mensajes y medios, para solucionar el problema (1999, p.113).

Además del *brief* de marketing que va dirigido a la agencia, se encuentra el que va dirigido al departamento creativo y el del departamento de medios. Los cuales más adelante serán abordados.

En este apartado se empieza detallando la estructura del escrito dirigido a la agencia de publicidad. Este documento debe ser presentado en un formato redactado en un estilo claro y conciso, en un lenguaje entendible a los no expertos, evitando tecnicismos. Además, debe tener una extensión adecuada buscando ser selectivos con la información plasmada (Fernández, 2005).

Recogerá toda la información necesaria para clarificar las diferentes políticas comerciales y así poder definir lo que se espera de la publicidad. El objetivo de la publicidad también dependerá del ciclo de vida en el cual se encuentre el producto³⁰.

Profundizando en el proceso de redacción de este documento se encuentra que “puede ser realizado por el anunciante o solo por la agencia, aunque normalmente es un proceso mixto

³⁰ Como se ha visto en el apartado de las variables de marketing un producto puede encontrarse en una etapa de introducción, crecimiento, maduración o decline.

anunciante-agencia de publicidad, y siempre con la aprobación del cliente” (García-Uceda, 2008, p.214). Sirve de nexo entre el anunciante y la agencia y de guía para no perderse en el camino del desarrollo publicitario.

Según apunta García Uceda este documento cumple funciones, operativas, y persuasivas. Operativas porque contiene información real organizada sistemáticamente y analizada tomando en cuenta un objetivo comunicacional y transformando la información creativamente, de aquí surge la estrategia publicitaria. Referenciales porque sirve de guía para cada uno de los profesionales que tienen participación en el proceso publicitario. Persuasiva porque permite a su autor defender su estrategia o campaña ante las personas que tienen la responsabilidad de su aprobación.

A continuación, serán abordados los diferentes apartados que pueden ser encontrados en el documento realizado por el cliente.

1.3.1.2. Apartados del *brief* del cliente

Según la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (El anunciante y la agencia. Acuerdos de procedimientos, 1999) son muchos los tipos de *brief* posibles en función de cada comunicación, pero hay elementos imprescindibles que nunca deben faltar como los que veremos a continuación:

1. Anunciante y producto o servicio

Este apartado ofrece información clave de la compañía, categoría de producto o servicio, competencia, canales de distribución, aporta datos de imagen de marca, descripción de las principales ventajas (reales y/o emocionales) del producto, comparándolo con su competencia.

2. Objetivos de la campaña

Los objetivos de la campaña pueden ser muy variados dependiendo de la etapa en la que se encuentre el producto³¹. Puede ser un producto nuevo y que el objetivo de la publicidad sea lanzarlo, también puede ser un relanzamiento o reposicionamiento, así como tener el fin de reforzar un objetivo de marketing específico.

El objetivo de comunicación marcará las pautas que las demás estrategias deberán seguir para la consecución de la publicidad.

3. Descripción del público objetivo

Este apartado corresponde a definir a qué grupo de personas se quiere llegar por medio de la publicidad.

Al definir al grupo objetivo, el anunciante, el grupo de la cuenta o el planificador de medios seleccionan aquellas características del sujeto receptor que resultan relevantes para la campaña que se está diseñando y las elevan a categoría de eje sobre el que gira toda la actividad de marketing (González & Prieto, 2009, p.127).

Proporciona datos del consumidor a nivel demográfico, hábitos y conductas. Datos del nivel de conocimiento del consumidor de la marca y de su competencia. Datos cualitativos referentes a la percepción que los consumidores tienen del producto, indicar qué piensan y sienten los consumidores del producto. Indicando siempre si la información proporcionada se basa en investigaciones o en datos empíricos.

³¹ Como se ha visto en el apartado referente al producto, las diferentes etapas en las que puede estar un producto son: etapa de introducción, crecimiento, mantenimiento y decline.

4. Posicionamiento deseado para la marca

Una vez realizada la campaña, ¿cómo debería percibir el consumidor el producto anunciado (¿qué debe saber? ¿qué debe pensar? ¿qué debe sentir)?

5. Mensajes prioritarios

Lista de los mensajes que se han de comunicar por orden de prioridad, aceptando que cada pieza publicitaria sólo puede comunicar un mensaje principal.

6. Timing, planificación y presupuesto

Incluir un calendario de producción especificando la fecha propuesta para que la agencia realice su presentación. Definir si la campaña está dirigida sólo a medios, si incluye punto de venta, elementos promocionales, marketing directo, materiales y eventos para la fuerza de ventas, relaciones públicas, patrocinios, etc.

Reseñar a continuación el ámbito geográfico de la campaña. Cuando sea posible, aclarar aquí si la campaña deberá tener en cuenta (por ejemplo, por razones de copyright) una posible ampliación a otras áreas geográficas. ¿Va a implementarse la campaña en medios interactivos?

7. Responsabilidades

Indicar el nombre del principal contacto del cliente y su disponibilidad. La agencia debe asignar una persona como responsable del proyecto.

8. Aspectos legales, sociales, y otros datos importantes

¿Debe prever la campaña consideraciones legales o restricciones de autorregulación? ¿Hay que tener en cuenta sensibilidades relativas a marcas registradas?

¿Existen sensibilidades étnicas o sociales con este producto, o en un área de distribución determinada?

Si se considera de utilidad, incluir casos de éxitos y/o fracasos dentro de esa categoría de productos, aportando las razones por las que se han producido.

9. Información adicional de interés

Se incluirá cualquier otra información que pueda ser relevante para el posterior trabajo de la agencia.

1.3.1.3. Recepción del *brief* del cliente por parte de la agencia

Una vez la agencia recibe el *brief* del cliente se inicia el proceso de desarrollo publicitario el cual se basa en cuatro pasos fundamentales como son la definición del *qué decir y a quién decirlo* lo cual luego repercutirá en el *cómo y dónde decirlo* (García-Uceda, 2008). Sacando a relucir la importancia de la planificación estratégica principalmente en la fase de definición del *qué decir y a quién decirlo*. Cada una de estas fases será abordada a continuación.

1.3.1.4. Fase 1: análisis y decisiones: ¿Qué decir? ¿A quién?

Una vez el *brief* del cliente llega a la agencia empieza el proceso de desarrollo publicitario, empezando por la primera fase que corresponde a la etapa de análisis y la toma de decisiones sobre *qué decir*.

La plataforma de comunicación o *Copy Strategy* es un ejercicio sistemático y calculado para definir el *qué decir*. “Es un documento que identifica las bases sobre las cuales se sustenta que el consumidor prefiera comprar los productos o servicios ofrecidos en la publicidad en vez de los de la competencia” (Ferrer et al., 2001, p. 106).

El qué deriva de la realidad del anunciante a la vez que del exhaustivo conocimiento del consumidor y de sus procesos de consumo. Esta fase incluye las bases por la cual el público preferirá nuestro producto al de la competencia y se realiza a partir del análisis de los siguientes puntos (García-Uceda, 2008, p.202):

- Analizando el marco del mercado, entendido como un conjunto de personas con necesidades y deseos, con dinero para gastar y ganas de hacerlo, determinamos un segmento: nuestro público objetivo definido en base a sus características culturales y personales (las psicológicas fundamentalmente) que no está totalmente satisfecho con lo que la competencia le ofrece.
- Se trata de conseguir una determinada respuesta (actitud o comportamiento) se nuestro segmento, del consumidor (objetivo).
- Ofreciéndole el producto bajo un ángulo (beneficio) motivador, que le ha de ser significativo, creíble y estimulante, y debemos argumentarlo (reason why), esto es, presentarlo como la satisfacción que busca el consumidor en respuesta a sus necesidades (proposición de compra).

1.3.1.5. Fase 2: elaboración del mensaje: ¿cómo decirlo?

En la fase de elaboración del mensaje, la definición de cómo decirlo repercutirá directamente en el consumidor. Dicho individuo producto de los diferentes cambios sociales y tecnológicos que han tenido lugar en la sociedad es una persona más dispersa. El reto de la publicidad ahora es mucho más complejo, antes se hablaba de comunicar el beneficio de un producto a un consumidor pasivo que no cuestionaba la veracidad de la información. Ahora el consumidor es activo e informado, tiene a su alcance una interminable cantidad de información para contrastar,

una capacidad infinita de interactuar con otras personas y compartir experiencias. Además, toma decisiones de compra más analizadas.

Para lograr una comunicación relevante que conecte con el consumidor es vital definir de una manera eficaz el qué decir porque de esta fase dependerá la eficacia del segundo paso: definición de cómo decirlo. El *brief* creativo contendrá la plataforma estratégica que servirá de guía e inspiración en la definición del cuerpo de la publicidad. El qué decir envuelve una labor de análisis, sentido común, creatividad, la fase de cómo decirlo conlleva inspiración y descubrimiento.

1.3.1.6. Fase 3: difusión del mensaje: ¿dónde decirlo?

Una vez se define el qué (estrategia) y el cómo (creatividad), desde la agencia de medios se encargarán de tomar las decisiones en cuanto a los canales más adecuados para conectar con los consumidores.

El ¿dónde? es una labor cada vez más compleja en la que volvemos a un esquema similar al de la planificación estratégica; un lugar donde el análisis es tan necesario como el agua lo es para la vida; un lugar donde no existen mapas porque cada vez que un explorador se adentra en los parajes del consumo de medios, se encuentra con que se han abierto nuevos caminos, se han cerrado rutas históricas y que los grupos de individuos que deambulan por ahí, se mueven y giran a modo de enormes bandadas de pájaros (Cuesta, 2012, p.31).

En la definición de la estrategia de medios cobra relevancia la información del consumidor que posee la agencia, así como, los datos propios que son manejados desde medios concernientes

a: hábitos de consumo de medios del consumidor, tiempo dedicado por medio, frecuencia en que los utiliza, desde dónde lo utiliza, entre otros factores tanto cuantitativos como cualitativos que servirán de base a la hora de definir los medios más adecuados en la estrategia de medios.

1.3.2. Conclusión

El proceso de desarrollo publicitario tiene lugar como consecuencia de una serie de pasos que van encadenados y alineados en una misma dirección. Surge producto de la necesidad de un cliente, dicha necesidad es definida luego de una fase de análisis y decisiones responsabilidad del departamento de marketing, desde el cual se define la estrategia de marketing junto a sus diferentes variables (producto, precio, plaza, promoción), haciendo énfasis en la estrategia de promoción (comunicación) la cual incluye a la publicidad representando una de las formas que puede adquirir la comunicación.

A través de la estrategia de comunicación (paso 3) se definen las bases del camino a seguir en la publicidad. Pero antes de la estrategia de comunicación y la estrategia de marketing (paso 2) se esconde la estrategia empresarial (paso 1), representando la base sobre la que las demás estrategias deben ir alineadas.

Volviendo a la estrategia de comunicación, se encuentra que ésta contendrá las pautas que la agencia deberá seguir, dichas pautas estarán incluidas en un documento denominado *brief*, sobre el cual los profesionales de la publicidad empiezan a trabajar, primero definiendo qué decir, siendo esta una de las partes más importantes del proceso de desarrollo publicitario pues, de la eficacia del mismo dependerá la efectividad de los demás pasos. En esta etapa se ubica el proceso de planificación estratégica el cual incluye tres fases importantes: en la primera se analiza la información y se decide ¿qué decir? y ¿a quién decirlo?, el segundo paso (¿cómo

decirlo?) es el de elaboración del mensaje, en éste se decide cuál es el mejor modo de comunicarlo. Aquí se define qué forma tendrá la comunicación, qué tono se utilizará. Una vez se ha decidido el qué y el cómo viene el momento de decidir cuáles medios son los más adecuados para llegar al consumidor, esto se decide en la fase tres del proceso publicitario, correspondiente a la etapa de difusión del mensaje, a través de responder a la pregunta ¿dónde decirlo?

Todo el proceso anteriormente expuesto tiene en común que uno es el resultado del otro, que todos deben ir alineados en una misma dirección y que la razón de ser de la publicidad es satisfacer la necesidad de un cliente. Es por esta razón que el sector publicitario cada vez más se preocupa por lograr la eficacia.

Por eso surge el proceso de planificación estratégica en publicidad, con el fin de darle un carácter más estratégico y científico a la publicidad y lograr ganar así la confianza de los clientes. En el próximo capítulo se indaga sobre este tema desde las causas que promovieron su origen, evolución y expansión.

CAPÍTULO 2

2. ORIGEN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN PUBLICIDAD

2.1. Introducción

En vista de que todo proceso tiene un inicio, a través de este capítulo se busca conocer las causas que impulsaron el surgimiento de la planificación estratégica. Este tema, aunque ya ha sido abordado en la tesis doctoral de Sánchez-Blanco (2008), quien profundiza en sus inicios en Reino Unido y propagación hacia Estados Unidos, el objetivo de este capítulo es llegar más lejos, abordando las causas y factores que incentivaron su propagación hacia otros países del mundo, haciendo énfasis en países de Latinoamérica como México, Argentina y Chile.

Todo este análisis servirá para marcar las pautas que guiarán la investigación de la entrada y adopción del proceso de planificación estratégica en las agencias publicitarias de República Dominicana.

2.1.1. Origen de la Planificación estratégica en publicidad

El surgimiento de la planificación estratégica en Reino Unido se dio en un contexto en que el mercado experimentaba cambios importantes que empezaron a partir de finalizada la Segunda Guerra Mundial en 1945.

Esto provocó que emergiera un nuevo tipo de consumidor y que las empresas tomaran medidas con el fin de adaptarse a los cambios, y, por consiguiente, las agencias de publicidad también tuvieron que renovarse.

La sociedad de la década de los años 50 se caracterizaba por una demanda masiva de bienes y servicios³², dicha demanda provenía de diferentes tipos de consumidores con necesidades

³² Luego de la Segunda Guerra Mundial se produce el Baby-boom, donde la población presentó un gran crecimiento por lo que pasó a ser una sociedad de masas; movimientos juveniles, irrupción de la juventud, lucha por la igualdad de género, movimiento en defensa de los derechos civiles, movimiento en contra de la guerra, movimiento hippie en EEUU,

distintas, por lo que demandaban productos de diferentes calidades. Así lo expresan McDonough y Egolf en la siguiente cita: “El contexto de los años 50 estuvo protagonizado por el movimiento del consumidor y el auge del consumo, fruto de cambios sociales y culturales” (2003, pág. 383).

Entre los cambios sociales se puede señalar el cambio de rol experimentado por la mujer, quien se incorporó al mercado laboral. Lo cual condujo a un crecimiento del empleo femenino en tiendas y oficinas (Hobsbawm, 1994). También el estilo de vida americano fue difundido a través de la televisión, convirtiéndose en un modelo para el resto del mundo y una obsesión para las clases medias.

Esta sociedad del consumo tuvo su contraparte, quienes no compartían el estilo de vida consumista. Surgiendo en oposición una sociedad de masas, individualista y competitiva. Esto dio lugar al inicio el *consumer movement*, traducido literalmente “movimiento del consumidor”, este fue el nombre que se le dio a “los cambios sociales producidos en la sociedad después de la Segunda Guerra Mundial, las personas se volvieron más conscientes a la hora de comprar. Hubo una lucha por la defensa de los derechos humanos y preocupación por el medio ambiente” (McDonough & Egolf, 2003, p.383). Dicho movimiento surge como contracara al consumo irracional.

Así surgen varios movimientos contraculturales, uno de ellos fue el rock³³, los jóvenes de los años 60 escuchaban a los Beatles³⁴, Bob Dylan, Rolling Stones, y se definían como *hippies*³⁵ quienes rechazaban la integración al sistema laboral y preferían la vida comunitaria.

En las universidades francesas e italianas se inició un movimiento político juvenil con una orientación izquierdista, antiimperialista, anticolonialista, antisoviética. Quienes tenían una gran influencia por las obras de Marx, Mao y Marcuse.

A parte de las transformaciones sociales y culturales cabe destacar el desarrollo que tuvo la televisión como medio. Los anunciantes se dieron cuenta de que sus mensajes podían llegar a una cantidad mayor de personas y el consumidor pasó a ser una audiencia equilibrada y pasiva. En esa época, la planificación y la compra de medios se realizaban desde la propia agencia de publicidad. Hay que añadir que este nuevo medio no presentaba muchas dificultades ya que las mayores inversiones se hacían en la televisión cuando la variedad de canales era escasa (Sánchez-Blanco, 2010).

³³ El Rock & Roll nació como forma de ruptura con la sociedad del momento. Los jóvenes habían crecido en un ambiente triste como consecuencia de la guerra, así que solo pensaban en diversión y pasatiempos nuevos y poco a poco fueron conociendo y dejándose seducir por el Rock & Roll: las letras, la manera de interpretarlas, la ropa y las actitudes. Los medios de comunicación fueron el principal aliado de esta música (La historia del rock y del siglo XX, 2012).

³⁴ Hasta los años 60 el panorama musical había estado dominado por lo que ocurría en EEUU, en el que se podía hablar de un bienestar que no se conocía en el resto de Europa y podían dedicar tiempo y esfuerzos a la música. En la década de los 60 se produce un importante cambio con la llamada “invasión inglesa”: empezando con The Beatles la música británica empieza a tomar presencia y de ahí en adelante irían siempre un paso por delante de Estados Unidos (The Rolling Stones, The Kinks, The Animals, The Who, The Zombies, The Shadows, Hollies) (La historia del rock y del siglo XX, 2012).

³⁵ Una corriente juvenil masificada que rechazaba el consumismo, la guerra, la sociedad capitalista y creía en la ecología y el amor libre (La historia del rock y del siglo XX, 2012).

La televisión hizo posible mejorar la cobertura de las compañías por lo que las marcas sacaron partido de esto. En Estados Unidos “entre 1940 y 1950, el gasto en publicidad se duplicó con creces y la televisión captó la atención de millones de espectadores a medida que el medio evolucionó de ser novedad a ser una institución social” (Russell et al., 2001, p.18).

Las agencias publicitarias se hicieron eco de este fenómeno y aprovecharon la televisión como punto de contacto con los televidentes. El primer comercial de televisión fue transmitido en EEUU en 1941³⁶.

En Reino Unido la primera exposición a la publicidad televisada tuvo lugar el 16 de octubre de 1954 por medio de la ITV, la primera emisora comercial británica (Steel, 2000). El mercado inglés muy poco acostumbrado a las ventas puso resistencia a estos anuncios siendo la ITV vista como la cadena de las clases obreras en oposición a la prestigiosa cadena de televisión BBC. Tuvieron que pasar varios años para que el público británico aprobara y disfrutara los anuncios.³⁷

Con la televisión a la cabeza de los medios, los consumidores dejaron de lado las actividades que tenían por costumbre para sintonizar su programa de televisión favorito, ver el deporte, entre otros. Las agencias publicitarias pronto empezaron a beneficiarse de esto y aprovecharon las mejoras que fueron incorporándose a la televisión. Algunas de estas mejoras fueron la programación a color, técnicas de producción y el videocasete, para en 1960 hacer de la televisión el medio por excelencia de los anunciantes, dejando de lado las revistas y la radio. En

³⁶ Anunciaban la marca de relojes Bulova.

³⁷ El primer anuncio británico anunciaba la pasta dental Gibbs SR., en dicho anuncio se puede apreciar el tipo de publicidad que se realizaba en ese tiempo en Reino Unido por la promesa de “tingling fresh” (hormigueo refrescante) que anunciaban, enfocándose en una de las cualidades del producto, haciendo alusión a la USP de la cual se hablará más adelante (*A short history of British television advertising*, n.d).

el mercado dominicano la televisión tardaría mucho más en pasar a ser el medio de masas por excelencia, pero esto será abordado más adelante en el capítulo 4, a cargo de la planificación estratégica en las agencias publicitarias dominicanas.

Los acontecimientos anteriormente señalados provocaron cambios importantes en el consumidor. Tanto los anunciantes como las agencias de publicidad notaron que el consumidor dejaba de ser pasivo, pasando a ser una parte activa y participativa en las decisiones de compra, por lo que primero, los anunciantes que hasta ese momento habían basado su estrategia en el producto por medio de la “propuesta única de venta”, basada en la experiencia de que, de un anuncio, el consumidor tiende a recordar tan sólo un argumento de venta, un solo concepto sobresaliente (Ferrer et al., 2001). Vieron la necesidad de darle protagonismo al consumidor.

Las diferentes transformaciones sociales antes señaladas llevaron a las empresas y publicistas a buscar hacerse cargo de las necesidades, gustos e intereses del nuevo tipo de consumidor que había emergido. Porque, como apunta Galbraith (1992), a medida que la sociedad se va volviendo cada vez más opulenta, las necesidades van siendo creadas cada vez más por el proceso que las satisface.

A través de la sociología y la psicología, se desarrollaron técnicas de investigación de mercados, lo cual llevó al surgimiento del marketing en las empresas.

2.1.2. Renovación del modelo de marketing en Reino Unido

Hasta los años 60 en Reino Unido la estrategia de marketing se centraba en el producto, sus atributos, sus constantes mejoras técnicas y por consiguiente la publicidad se basaba en

comunicar esos atributos por medio de la propuesta única de venta³⁸. Pero en vista de todos los cambios ocurridos en el mercado después de la Segunda Guerra Mundial y con el nuevo consumidor que emergía, las empresas sintieron la necesidad de estar más cerca de los usuarios y buscar comprenderlos. Para lo cual, entendieron que debían dejar en segundo plano al producto para centrarse más en los intereses del consumidor. Empezaron por reforzar el área de marketing, empezando a ejecutar las tareas de investigación de mercados que antes habían sido realizadas por la agencia de publicidad (Baskin, 2001).

Como resultado de las transformaciones experimentadas por las empresas, el consejo generalizado y la experiencia de marketing de las agencias de publicidad empezó a ser menos valorada por los clientes (Doyle, 1986). Estos se hicieron cargo de la investigación de mercado, dejando en manos de las agencias publicitarias solo la responsabilidad de la investigación publicitaria (Steel, 2000).

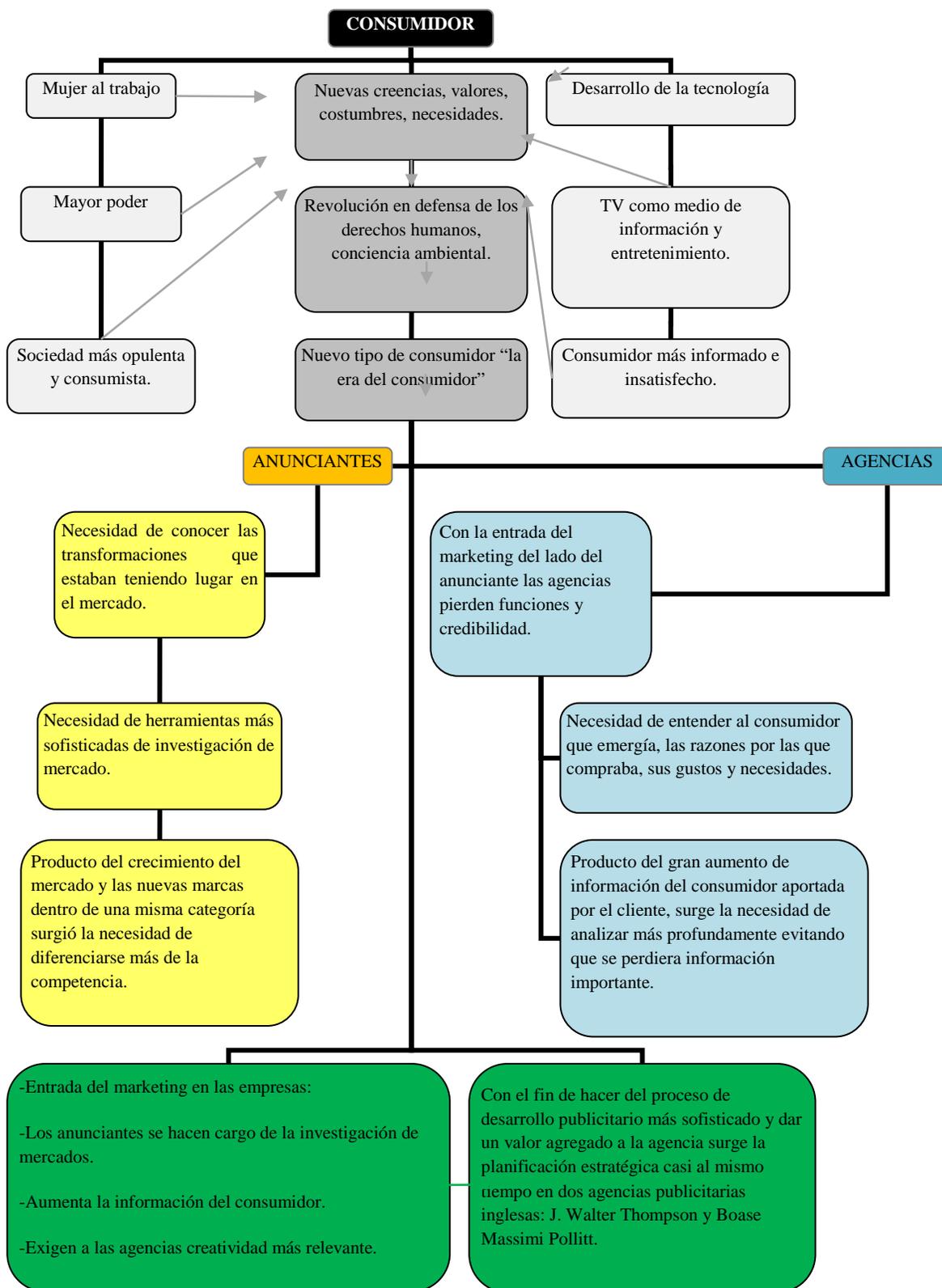
En consecuencia, las agencias estaban perdiendo funciones y dinero, siendo presionadas por parte de los anunciantes para que demostraran la relevancia de su trabajo creativo (Doyle, 1986). Tuvieron que actuar en dirección a buscar un valor agregado que las mantuviese trabajando como socia de los clientes y no como simple proveedoras de anuncios. Por esta razón, buscaron concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de los anuncios y la mejora continua del proceso publicitario.

A continuación, se muestra un esquema a modo de resumen de los diferentes cambios sociales, culturales, de hábitos y necesidades experimentados en la sociedad inglesa después de

³⁸ Más adelante, en este mismo capítulo, se amplía la información sobre la propuesta única de venta.

la Segunda Guerra Mundial y el modo en que los anunciantes y agencias de publicidad reaccionaron ante dichos cambios:

Esquema 1. Cambios sociales, culturales, hábitos y necesidades experimentados en la sociedad después de la Segunda Guerra Mundial



Fuente: Elaboración propia

En Reino Unido la agencia JWT³⁹ junto a BMP fueron de las primeras agencias que tomaron medidas para afrontar los cambios que estaban teniendo lugar en esos días.

A continuación, se verá de qué manera estas agencias respondieron ante los diferentes acontecimientos surgidos.

2.2. JWT: departamento de planificación estratégica

La agencia de publicidad J. Walter Thompson es reconocida por ser la primera agencia de publicidad en tener un departamento de planificación estratégica en su plantilla, lo cual no quiere decir que antes de crear dicho departamento no se hicieran labores de planificación estratégica en las agencias. Así lo confirma Treasure, cuando señala que uno de los trabajos más importantes realizados por el profesional de marketing era la planificación. La creación de un plan de publicidad para la marca, con la definición de objetivos y estrategias y sugerencias para medir la efectividad (1985).

³⁹ Agencia pionera en investigación de mercado creando las pruebas de cocina, dispositivos de programación de TV, etc. (Baskin, 2001).

Asimismo, King señala que profesionales como James Webb Young⁴⁰, Claude Hopkins⁴¹, Rosser Reeves⁴², David Ogilvy⁴³ y Bill Bernbach⁴⁴, fueron planificadores sobresalientes (King, 1989), quienes integraban los conocimientos del consumidor al proceso publicitario a través de una estrategia innovadora y fresca que conectara con los consumidores. Tomando como ejemplo a Hopkins se puede observar su punto de vista a través de la siguiente cita que él publicó en su libro “Publicidad Científica” en 1930: “el problema de la publicidad es que los anuncios se planifican y escriben partiendo de una base totalmente equivocada. Se escriben para agradar al vendedor y se olvidan de los intereses del comprador” (Hopkins, 1980, p.22).

⁴⁰ James Webb Young nació en 1886 cerca de Cincinnati, hijo de un vendedor de seguros. Young destacó como profesor, publicó varios libros como: “The Diary of an Ad Man”, “How To Become An Advertising Man”, y “A Technique For Producing Ideas”. En 1912 trabajó como redactor en la oficina de Cincinnati de J. Walter Thompson, en 1917 ocupó el puesto de vicepresidente de la oficina de Nueva York para en 1918 operar toda la división oeste de J. Walter Thompson (“James Webb Young - Marketing Master”, n.d.).

⁴¹ Claude Hopkins nació en 1866 en Spring Lake (Michigan, USA). Comenzó a trabajar en el mundo de la publicidad a finales de la década de 1890, tras haber ejercido como predicador y como contable. Para Hopkins, lo central en publicidad es conectar con el consumidor. No basta hablar con él. No es suficiente con interpelarlo a gritos o llamar su atención. Hay que participar de sus afanes, compartir sus preocupaciones, estar en su propio mundo. No en vano, el publicitario basa su beneficio en complacer a la gente, y para poder hacerlo necesita ser psicólogo: saber cómo piensan los consumidores, qué les motiva, qué les interesa (Claude-Clarence-Hopkins, s.f.).

⁴² Rosser Reeves (1910-1984) fue grandemente exitoso en la publicidad norteamericana como ejecutivo y pionero de la Publicidad en televisión. El proponía que el propósito de la publicidad era vender e insistía en que una publicidad o comercial debía mostrar el valor del producto y no la genialidad de una redacción (Rosser Reeves, s.f.).

⁴³ David Ogilvy nació en 1912 en Inglaterra, luego de trabajar como vendedor de puerta a puerta en Inglaterra emigra a Estados Unidos en 1938 donde empieza a trabajar en el *George Gallup's Audience Research Institute* en Nueva Jersey. En 1948, fundó la sede de Nueva York de la agencia de publicidad Hewitt, Ogilvy, Benson & Mather (que luego se convirtió en Ogilvy & Mather Worldwide) (David Mackenzie Ogilvy, s.f.).

⁴⁴ Bill Bernbach nació un 13 de agosto del 1911 en Nueva York. Se graduó en inglés y estudió música, administración de negocios y filosofía en la Universidad de Nueva York. Después de Bernbach trabajar varios años en diferentes agencias de publicidad e insatisfecho con los alcances de la industria se decide a crear su propia agencia de publicidad en 1949 junto a Ned Doyle y Maxwell Dane, la cual llamó Doyle Dane Bernbach. Ellos se propusieron demostrar al mundo que se podía hacer una Publicidad que vendiera que además tuviera buen gusto, buen arte y un buen texto (William -Bill- Bernbach, s.f.).

Esta cita expresa, por un lado, su preocupación por cómo algunas agencias estaban haciendo publicidad, y también, su inquietud por conocer los intereses del consumidor con el fin de realizar la campaña publicitaria basándose en dichos intereses. Por lo que deja claro que siempre ha existido el interés por conocer al consumidor en las agencias. Tomando en cuenta que la primera edición de este libro data del año 1930.

El trabajo de conocimiento del consumidor se realizaba –y en algunos casos se realiza- a través de distintos profesionales como el ejecutivo de cuentas, el encargado de investigación, creativos o todos en equipo. Lo que se plantea a través de esta investigación consiste en la optimización de estas funciones a través de un método y una nueva figura en las agencias publicitarias a cargo de realizar dichas funciones. Todo esto se analiza a continuación.

En la agencia JWT antes de ser creado el departamento de planificación estratégica contaban con un departamento de marketing encargado de realizar las investigaciones y análisis de mercado, como así lo expresa John Treasure (1985) cuando dice que se unió al equipo de JWT en junio de 1960 para cubrir el puesto de director de investigación y marketing⁴⁵. Según Treasure (1985), en el momento de su llegada a la agencia el departamento de marketing estaba compuesto por 27 ejecutivos divididos en 4 grupos, para luego, bajo su mandato, aumentar el número de ejecutivos a 42. Este gran crecimiento fue debido a que en la agencia siempre había mucho trabajo de análisis de datos de investigación por hacer, debido al gran número de información del consumidor para analizar.

⁴⁵ Como se ha indicado al inicio de este capítulo, a principios de los años 60 las agencias de publicidad aún contaban con una sección de marketing e investigación en su plantilla, hasta que esta pasó a formar parte de los departamentos del anunciante.

A pesar de todo el trabajo y esfuerzo realizado desde la agencia, los resultados obtenidos no siempre eran satisfactorios. Stephen King, quien se unió al equipo de marketing de JWT en 1957 (Bullmore, 2006), trabajaba en la sección de investigación de mercados (Gray, 2006). Mostró una gran preocupación por cómo se estaba realizando la publicidad, expresa su disconformidad en la siguiente cita: “Yo pienso que el requerimiento principal de un nuevo sistema de definición de la estrategia creativa es que debe ser en términos del consumidor. Nuestro objetivo debe ser un estado mental del comprador potencial, no un cierto tipo de publicidad...” (Lannon & Baskin, 2007, p.14). Producto de su inquietud King ideó un nuevo sistema de trabajo que llamó *Target Plan*⁴⁶.

Cabe destacar que cada agencia de publicidad tiene su propio método de trabajo, en este estudio solo se mencionarán los casos específicos de JWT y BMP por ser las agencias precursoras del objeto de estudio de esta tesis: el proceso de planificación estratégica en publicidad.

2.2.1. T-Plan

Fruto de las inquietudes expresadas por King, en JWT se creó un nuevo sistema de trabajo, con el fin de lograr una definición real del target, para enfocar la publicidad a los gustos e intereses del consumidor. Porque como indica García Uceda, “nada se puede investigar, analizar, evaluar, desarrollar, realizar, ejecutar o controlar si no es pensado en el receptor, en el único objetivo de satisfacer al receptor” (2008, p.171).

⁴⁶ A partir de ahora T-Plan.

Así lo expresa Baskin (2001) cuando dice que en 1964 Stephen King desarrolló un nuevo sistema de trabajo que se enfocaba en combinar las investigaciones del consumidor y los *insights* del consumidor. “Los *insights* (verdades de adentro) son las verdades humanas que derivan de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores que revelan datos ocultos o datos inspiradores para el marketing y la publicidad (...)” (Quiñones, 2010).

Se refieren a las características subconscientes que un grupo tiene en común y que los convierten en un objetivo homogéneo. Representando la fusión de las investigaciones con los *insights* del consumidor una herramienta de gran valor para generar la idea creativa y lograr el impacto deseado (Gutiérrez, 2005).

King (1989) definía el T-Plan como un sistema de planificación de la estrategia orientado a los compradores. Basado en sus respuestas deseadas como resultado de la publicidad, esta manera de trabajar hacía énfasis en mejorar la definición de los grupos objetivos.

Pero este sistema de trabajo no fue el pionero en esta agencia, así lo aclara West (1987) cuando dice que el T-Plan surgió a partir del T-Square, el cual Stanley Resor⁴⁷, había desarrollado en 1912 en una oficina de JWT de Estados Unidos, la diferencia entre el T-Square y el T-Plan estaba en que el primero se enfocaba en lograr que el proceso de producción de la publicidad fuera más metodológico, por medio de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué estamos vendiendo? ¿A quién se lo vendemos? ¿Dónde lo vendemos? ¿Cuándo lo vamos a

⁴⁷ Stanley Resor (1879-1964) fue una figura muy representativa de la publicidad norteamericana en el primer tercio del siglo XX. Dirige la delegación de J. Walter Thompson en su ciudad y acaba comprándola junto a dos socios en 1916, la transforma en la mayor del mundo en 1917 y es la primera que supera 100 millones de dólares en cuentas (Checa-Godoy, 2007).

vender? y ¿Cómo lo vendemos? Mientras que el T-Plan se enfocaba en el consumidor, se basaba en las respuestas esperadas por los consumidores como resultado de la publicidad (King, 1989).

Continuando con King (1989), la respuesta deseada del consumidor era la base de los resultados de la publicidad. A partir de aquí, se buscaba definir en profundidad al grupo objetivo, con la intención de crear una estrategia enfocada a sus intereses. Dicha estrategia encontraba su punto de partida en la información obtenida de los estudios de investigación, para esto se utilizaba el T-Plan, por medio del cual el equipo de cuentas buscaba identificar las respuestas de los consumidores que aportaban beneficio a la marca, y así orientar la estrategia creativa a dichas contestaciones (Boasse, Bullmore & Newman, 1998).

A partir del T-Plan surge la teoría del *Planning Cycle*. Ésta tenía el objetivo de servir de guía a las marcas en cada una de las fases de desarrollo de la publicidad: planificación, realización, emisión y evaluación de la campaña de publicidad, a través de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos ahora? ¿Por qué estamos aquí? ¿Dónde podríamos estar? ¿Cómo podremos llegar ahí? ¿Estamos llegando ahí? (King, 1977)

A través de este modelo se buscaba posicionar a la marca estratégicamente entendiendo cada una de las variables del mercado con el fin de provocar la respuesta deseada en el consumidor. “Lo más importante de la publicidad es el efecto que esta causa en el público objetivo y este modelo fue uno de los primeros en reconocerlo” (Stavaley, 1999, p.38).

2.2.1.1. Diferencias entre el T-Square y el T-Plan

Haciendo una comparación entre el modelo del T-Square y el T-Plan, para entender cómo evolucionó el proceso en JWT, se observa que el primero se enfocaba en evaluar la propuesta publicitaria con el fin de servir a los anunciantes, mientras que el T-Plan buscaba comprender a

fondo al consumidor tanto emocional como racionalmente con el fin de mejorar y enlazar el trabajo realizado por marketing y medios.

El T-Plan era un sistema mejorado del T-Square. En la búsqueda por profesionalizar el desarrollo de la publicidad incorporando la investigación, el descubrimiento a fondo del consumidor, marca y entorno. El método del T-Plan se llevaba a cabo desde el departamento de medios e influyó en el desarrollo de la publicidad de esos días hasta que se decidió unir a los profesionales de medios con los de marketing en un mismo departamento, hecho que se explica más adelante.

El departamento de marketing de la agencia JWT logró una mayor sofisticación utilizando los datos provenientes del T-Plan, pero con el tiempo King se dio cuenta de que se estaba perdiendo información que podía ser relevante al trabajar los de cuentas, investigación y medios por separado. Por esta razón propuso juntar a estos profesionales en un mismo departamento, porque al fin y al cabo estaban analizando los mismos datos y pensaba que trabajando juntos podrían sacar más partido a los resultados enriqueciéndose mutuamente.

En la siguiente tabla se pueden observar las diferencias entre el T-Square y el T-Plan.

Tabla 3. Diferencias entre el T-Plan y el T-Square

	T-PLAN	T-SQUARE
ORIGEN	JWT Londres. 1964. Stephen King.	JWT Estados Unidos. 1912. Stanley Resor.
DEFINICIÓN	Sistema de planificación de la estrategia orientado al	Método para sistematizar el proceso de producción

	consumidor para ofrecer mayor eficacia a los anunciantes. Es una alianza entre medios, marketing y creatividad.	publicitario a través de la investigación de mercados. Destinado a servir a los anunciantes.
¿CÓMO ENTIENDE LA PUBLICIDAD?	Estímulo que provoca una respuesta. La investigación de mercado debe identificar la respuesta deseada de las personas.	Evaluar la propuesta publicitaria.
OBJETIVO	Provocar a los creativos y hacerles pensar más en publicidad a partir del conocimiento del consumidor.	Obtener información del Mercado sobre la marca.

(Fuente: Sánchez-Blanco, 2008, p.62)

A continuación, se analiza cómo fue el inicio de este nuevo departamento en la agencia JWT.

2.2.2. Account Planning “planificación estratégica” en JWT

Como ya se ha apreciado en los temas anteriores Stephen King, tenía una personalidad muy curiosa y sentía intriga por algunas cuestiones como: ¿Para qué estaba hecha la publicidad? ¿Cómo trabajaba? ¿Cuántos roles podría haber en publicidad? ¿Cuál era el valor de la

investigación? ¿Podría la investigación predecir los resultados que obtendría una campaña? ¿La investigación estudia lo realmente importante o solo lo más fácil de investigar? En todos estos temas fundamentales de fondo hizo una genial y original contribución a lo largo de su carrera (Bullmore, 2006).

Producto de sus inquietudes y curiosidad publicó varios ensayos donde plasmaba su punto de vista. La agencia JWT más tarde recopiló los documentos publicados desde el año 1967 hasta el 1985 y los publicó, esta recopilación fue nombrada “King papers” o los papeles de King. Como apunta Bullmore (2016), todas esas investigaciones y experiencia en el trabajo lo condujeron a encontrar la necesidad de un departamento especializado en la agencia.

Desde principios del año 1968, King empezó a discutir sobre la necesidad de crear un nuevo departamento con otros profesionales de cuentas y medios que compartían su preocupación por mejorar el proceso de producción de la publicidad. Como indica Treasure (2008) el 15 de julio de 1968 en el Londonderry House Hotel de Londres se llevó a cabo la reunión que dio lugar al nacimiento del nuevo departamento. En esta reunión tuvieron participación varios compañeros de trabajo de King que pertenecían a los departamentos de medios y marketing. Este nuevo departamento se comprometía a ser un híbrido entre cuentas y medios por lo que Tony Stead⁴⁸ acuñó el término *Account Planning*⁴⁹, simplemente uniendo los dos puestos de trabajo para bautizarlo (Baskin, 2001).

⁴⁸ Tony Stead trabajaba en el departamento de medios de JWT desde 1961.

⁴⁹ En esta investigación se utiliza el término “planificación estratégica” para referirse a este proceso por ser el término más utilizado por los autores de referencia.

Una de las razones que impulsó la decisión de crear una nueva división que juntara a los profesionales de marketing –compuesto por directores de cuentas e investigadores- con los ejecutivos de medios, fue que muchos planificadores de medios estaban analizando los mismos datos y del mismo modo en que lo estaban haciendo los de marketing (Stavaley, 1999). Por lo que vieron conveniente juntarlos en un mismo departamento (King, 1989), con el fin de realizar un proceso de desarrollo publicitario que tuviera menos intuición y más método científico, un método que combinara un riguroso análisis del mercado competitivo con la estrategia publicitaria y los objetivos del marketing (Giquel, 2000), buscando aprovechar los resultados obtenidos en la producción de la campaña.

Las inquietudes de King se unieron a la reciente pérdida del departamento de marketing de su agencia por la reestructuración que tuvo lugar del lado del anunciante y que ha sido mencionado anteriormente. Era necesario enfocarse en buscar un valor agregado en la agencia y un modo de hacerlo fue por medio de profesionalizar el proceso de desarrollo de los anuncios. En respuesta, King vio conveniente la creación de un nuevo departamento que enfocara sus esfuerzos en aprovechar al máximo los estudios de mercado, reorganizando al personal que hasta ese momento había pertenecido al desaparecido departamento de marketing (cuentas e investigación) y juntándolos con los de planificación de medios en el nuevo departamento de Planificación estratégica.

De este modo King pretendía que se lograra un contacto directo entre los investigadores, ejecutivos de cuentas y los planificadores de medios, deseaba que ese conocimiento detallado que la investigación obtenía del público se transmitiese a las campañas y mejorase la precisión de los planes de medios (Álvarez, 2012).

En resumen, tomando como referencia a Doyle (1986, 164-168), las causas que movieron a King a reunir en un mismo departamento a los profesionales de marketing con los planificadores de medios fueron las siguientes:

- Las agencias necesitaban un mecanismo de efectividad que explotara al máximo la información sobre cómo los consumidores compraban y utilizaban las marcas para formular la propuesta publicitaria.
- Como resultado de la creación de los departamentos de marketing del lado del cliente, el departamento creció y se especializó, por esta razón las agencias ya no eran valoradas como consultoras de investigación de mercados. Logrando los clientes ser más profesionales en el marketing.
 - Las agencias necesitaban demostrar la relevancia de su trabajo creativo. El primer intento por obtener una ventaja competitiva fue demostrando que sus soluciones no eran solo creativas, sino que ayudaban a que la marca creciera y ganara cuota de mercado.

Los puntos antes señalados los completa Sánchez-Blanco (2009) añadiendo “el descontento por el uso que se hacía en aquella época de la investigación y la necesidad de desarrollar una nueva forma de investigar”, como otra de las causas.

El desarrollo de las funciones de planificación desde el recién creado departamento de Planificación estratégica conformado por los directores de cuentas, encargados de investigación y planificadores de medios, fue la respuesta de la agencia JWT como valor agregado de su agencia a los ojos del cliente.

2.2.2.1. Funcionamiento de la agencia después de crear el departamento de planificación estratégica.

La creación de este nuevo departamento trajo consigo desacuerdos entre los integrantes del mismo y retrasos importantes en la elaboración de las campañas publicitarias por lo que no tuvo el éxito esperado. Esto pudo deberse a que los profesionales que integraban esta sección eran muy diferentes entre sí y estaban acostumbradas a estilos y ritmos de trabajo desiguales (Álvarez, 2012).

El nuevo departamento estaba conformado por los ejecutivos de cuentas con un perfil versátil y mucha agilidad, acostumbrados a trabajar en equipo y a tomar decisiones sobre la marcha. En oposición, estaban los investigadores que conjugaban un perfil más racional y científico, no estaban acostumbrados a trabajar en equipo ni a ceder en cuanto a sus decisiones (Álvarez, 2012). También estaban los planificadores de medios, acostumbrados a pensar de manera numérica por la naturaleza de sus funciones: que consiste en escoger el vehículo de comunicación de masas en el que se situará el mensaje del anunciante, comprando ese tiempo o espacio y asegurándose de que el mensaje publicitario se difunde exactamente tal y como se compró (Donnelly, 1996).

Las diferencias entre los perfiles de los profesionales anteriormente señalados pudieron ser la razón del fallo del equipo. Además de esto, también se señala que esta propuesta fue ejecutada sin ser puesta a prueba antes, se podría decir que fue impuesta sin una evaluación previa en una agencia multinacional con una cultura muy arraigada.

Las razones antes señaladas, se podría decir que fueron la causa del fallo en el intento de reunir en un mismo departamento a estos tres perfiles, por lo que la agencia al poco tiempo tuvo

que eliminar el recién creado departamento para volver a funcionar como lo habían estado haciendo antes.

2.3. Stanley Pollitt: surgimiento de la figura del *planner*

Mientras King proponía el nuevo departamento de planificación estratégica en JWT, casi al mismo tiempo, pero en la recién creada agencia BMP, Stanley Pollitt proponía a una nueva figura profesional en la agencia a cargo de solucionar los problemas publicitarios de las mismas características que King había encontrado (Pollitt, 1979).

Pollitt, empezó a trabajar en publicidad motivado por el mejor amigo de su padre quien era director de Pritchard Wood Partners (PWP)⁵⁰. En PWP Pollitt tuvo la oportunidad de pasar por diferentes departamentos; empezó trabajando en el departamento de control para luego ser trasladado al departamento de medios, unos meses más tarde pasó a formar parte del departamento creativo ocupando el cargo de redactor, y finalmente acabó en el departamento de cuentas como ejecutivo de cuentas (Amber,1979).

Su etapa como director de cuentas en PWP coincidió con la reestructuración de los anunciantes sobre las líneas del marketing. Con el departamento de marketing del lado del cliente, los anunciantes sólo utilizaban las agencias para asuntos específicos en el ámbito de la publicidad. Lo que llevó a las agencias a buscar un valor agregado que ofrecer, buscando hacer del proceso de desarrollo publicitario algo más especializado.

Dado que las agencias ya no estaban realizando trabajos de marketing empezaron a recortar al personal de investigación de mercado de sus plantillas, comenzando los investigadores a

⁵⁰ A partir de ahora PWP.

trabajar de manera externa sin tener un contacto directo con las agencias y sin prestar mayor importancia a la publicidad.

En ese momento hubo un crecimiento importante de cantidad y calidad de datos que eran relevantes para hacer un planeamiento de la publicidad más profesional, tales como datos estadísticos de las compañías, paneles de datos del consumidor, estudios de tendencias (Sánchez-Blanco, 2008). Esto ocasionó la paradoja de que mientras más sofisticada y relevante era la información para el desarrollo de la publicidad con menos personal capacitado para analizarla contaba (Pollitt, 2000).

Y así es como Pollitt, siendo director de cuentas, se encontró a cargo de diferentes funciones que él sentía se escapaban de las responsabilidades que realmente debía tener y que estaba capacitado para hacer. Entre esas funciones se encontraba el análisis de la investigación de mercado, como el señala a continuación: “En ese punto en 1965, yo, un Director de Cuentas, de repente me encontré a cargo de la investigación y medios en PWP” (Pollitt, 2000). Pollitt se mostraba disconforme con las nuevas tareas que estaba realizando porque consideraba que la gente de cuentas no estaba cualificada para decidir qué datos debían emplearse para resolver cuestiones estratégicas y creativas y para determinar cuándo había que recurrir a un especialista en investigación (Steel, 2000).

Asimismo, Pollitt se sentía preocupado ante la gran libertad de actuación del personal de cuentas a la hora de escribir el *brief* creativo. Siendo éste de vital importancia para el desarrollo publicitario, ya que, contiene la esencia en la cual se basa la campaña publicitaria (Pollitt, 1979). Todo esto sumado a que sentía que los datos de las investigaciones se estaban analizando de manera ineficaz. Puesto que, los de cuentas podían verse tentados por la practicidad, sin importar

cuán fuertes fuesen sus instintos estratégicos, dado que su primer objetivo era mantener feliz al cliente (Cooper, 2006)

Todo esto llevó a Pollitt a que en 1968 luego de intentar comprar sin éxito la agencia Pritchard Wood Partner (PWP, tomar la decisión de formar su propia agencia, uniéndose a los directivos Martin Boase y Gabe Massimi para fundarla, la llamaron Boasse Massimi Pollitt (BMP) (Tungate, 2007). De este modo Pollitt tuvo la libertad de hacer lo que consideró necesario para mejorar el proceso publicitario.

2.3.1. Introducción de la figura del *planner* en la agencia BMP

La agencia BMP tenía una filosofía basada en la “distinción relevante” (Cooper, 2006, p.18) para alcanzar la efectividad en la publicidad enfocándose en que los anuncios tuvieran el objetivo principal de estar orientados a los consumidores. Desde el primer día de actividad colocó a un experto investigador junto al hombre de cuentas para que sirviera de guía en el trabajo del equipo (Álvarez, 2012). A este nuevo investigador le llamó Planificador de Cuentas⁵¹ (Steel, 2000), o *planner*⁵² como es más comúnmente conocido en los países de habla hispana. Refiriéndose a este profesional como “la voz del consumidor” (Pollitt, 1979) en la agencia.

Pero el surgimiento de esta figura no se debió a una nueva enseñanza universitaria en sí, sino que Pollitt en principio aprovechó a los investigadores de mercado con los que ya contaba y los formó, sacándolos de su entorno típico y mezclándolos más con los procesos publicitarios de la

⁵¹ Traducción literal del término anglosajón *Account Planner*. En los países de habla hispana podemos encontrar diferentes términos como: “Planificador”, “Planificador Estratégico”, aunque la palabra “*Planner*” es más comúnmente utilizada para referirse a este profesional. Asimismo, encontramos los términos anglosajones: *Strategic Planner*, *Account planner*, entre otros, para nombrarlo.

⁵² En esta investigación se utiliza el término *planner* por ser el nombre más utilizado por los autores citados.

agencia, convirtiéndolos en “una parte activa del grupo para que se involucraran en los aspectos centrales de la estrategia publicitaria” (Pollitt, 2000).

El fin de Pollitt con la introducción de esta nueva figura en la agencia era asegurar que todos los datos importantes para tomar las decisiones claves de la comunicación publicitaria fueran debidamente analizados, completados con nuevas investigaciones y tenidos en cuenta, tanto al valorar la estrategia creativa como al evaluar la propia campaña (Pollitt, 1979). Todo esto teniendo en cuenta la opinión del responsable de cuentas y el anunciante.

2.3.1.1. Evolución del perfil del *planner* en BMP

A pesar de las intenciones que tenía Pollitt de darles un carácter más publicitario a los investigadores, con el tiempo se dio cuenta de que era una tarea muy difícil, puesto que se resistían a salir de sus cuatro paredes e involucrarse en los temas de la agencia. Además, se preocupaban más por las técnicas que por pensar ideas sobre cómo resolver los problemas encomendados y cómo interpretar los datos. Esto lo llevó a buscar planificadores especializados en publicidad (King, 1989), reclutando nuevos profesionales –sin importar la carrera- y formándolos en su agencia, saliendo de allí varios profesionales que al día de hoy son grandes planificadores conocidos internacionalmente como Jon Steel, Leslie Butterfield y Jane Newman.

Pollitt buscaba por medio de esta figura mejorar el desarrollo de la publicidad potenciando la idea creativa. Veía la planificación como una parte que integraba el desarrollo de la publicidad la cual debía estar al servicio de la creatividad.

En BMP era de suma importancia definir a cabalidad el público objetivo y testar los anuncios cualitativamente antes de ser emitidos. La planificación estratégica funcionaba como la parte

integradora del proceso publicitario y el *planner* era el nexo o enlace con los demás participantes en el desarrollo de la campaña.

Para Pollitt el profesional a cargo del proceso de *planning* debía trabajar codo a codo con la dirección de cuentas y con los creativos funcionando como representante de los consumidores dentro del equipo (Cooper, 2006). Porque como indica Fortini, la única parte que no tenía representación en la agencia era el consumidor: “El cliente dice: ése es mi producto, el ejecutivo de cuentas dice: éste es mi cliente, el creativo dice: éste es mi anuncio y el planificador de cuentas dice: éste es mi consumidor” (Fortini, 1993).

El planificador de cuentas o estratégico nació, por tanto, como un nuevo investigador que trabajaba representando al consumidor en el proceso de elaboración de la comunicación comercial (Sánchez-Blanco, 2009).

2.3.2. Diferencias entre King y Pollitt

A continuación, se muestra un cuadro que compara los puntos de enfoque, inquietud y solución entre King y Pollitt.

Tabla 4. Diferencias entre el modelo de King y Pollitt

	Stephen King	Stanley Pollitt
Enfoque:	Marketing	Investigación
Inquietud:	Sentía que se estaba desaprovechando información relevante del consumidor y	Sentía que los directores de cuentas no estaban utilizando la investigación eficazmente

	que los datos no eran utilizados en la elaboración de la campaña.	ni estaban capacitados para realizar un buen <i>brief</i> .
Solución:	Creación de un nuevo departamento en la agencia: departamento de Planificación estratégica (Account Planificación estratégica), donde juntaba a los profesionales de Cuentas, investigación y Medios en un mismo departamento.	Propuso una nueva figura en la agencia, un nuevo tipo de investigador, que estuviera a cargo de la Planificación estratégica: El <i>Planner</i> .
Modelo equipo de trabajo:	Director de Cuentas Investigador Planificador de medios	Director de Cuentas <i>Planner</i>
Agencia:	J. Walter Thompson (JWT)	Boasse Massimi Pollitt (BMP)
Año:	1968	1968

Fuente: elaboración propia

Al igual que Pollitt, King sentía la necesidad de sacarle más partido a las investigaciones de mercado, por medio de analizar más a fondo los datos del consumidor para dar con resultados relevantes. La diferencia está en que King intentó solucionar este problema por medio de la creación de un nuevo departamento que reuniera a los profesionales que antes formaban parte del

departamento de marketing (investigación y cuentas) con los de planificación de medios, y Pollitt lo hizo por medio de la introducción de un nuevo profesional en la agencia el cual bautizó con el nombre planificador de cuentas. Además de esto, King se enfocaba en el marketing para elaborar la estrategia mientras que Pollitt hacía énfasis en la investigación de mercado (King, 1989).

El modelo propuesto por King con el investigador, ejecutivo de cuentas y los de medios en un mismo departamento no tuvo éxito, posiblemente porque los diferentes perfiles profesionales no encajaban como equipo de trabajo, a diferencia de la propuesta de Pollitt que por medio de la figura del planificador buscaba aprovechar al máximo los datos del consumidor a través de un investigador distinto, que trabajaba junto a los de cuentas como “su propia conciencia” (Pollitt, 2001, p.4).

El nuevo profesional propuesto por Pollitt tenía un perfil bien definido que combinaba los conocimientos del investigador tradicional con una gran capacidad analítica e intuitiva, buscaba inspirar al equipo creativo por medio de un buen *brief* inspirador, reunía grandes conocimientos de marketing y publicidad, mientras que el equipo de trabajo propuesto por King solo hacía énfasis en que los integrantes del nuevo departamento transmitiesen sus ideas y se retroalimentaran. Ofreciendo el modelo de Pollitt unos objetivos claros y funciones específicas para el perfil a cargo de la planificación.

El modelo de King era indefinido pues no precisaba las funciones de cada profesional ni tenía un objetivo específico, costoso porque requería de una reestructuración a nivel de toda la agencia y poco práctico porque la combinación de perfiles profesionales no cuajaba en la práctica. A diferencia de Pollitt que desde el principio mostró exactitud con la propuesta del nuevo profesional, especificando el rol que tendría en la agencia, lo cual no conllevó una gran

inversión económica pues se basaba en formar a nuevos profesionales desde cero inculcándoles el nuevo modelo de agencia.

Pollitt tenía una ventaja frente a King en cuanto a la posibilidad de implementar un nuevo modelo en la agencia, esto es así porque King pertenecía a la agencia JWT, una agencia multinacional con una gran plantilla y una tradición publicitaria muy marcada y arraigada por cada uno de los empleados, mientras que Pollitt tenía total flexibilidad para implementar su modelo porque su agencia era nueva, los empleados aún no estaban acostumbrados a ningún modelo de trabajo por lo que él pudo inculcar su propia cultura estratégica, añadiendo un nuevo perfil profesional, con unas funciones bien claras para evitar confusiones de roles en la agencia.

Por las diferencias antes señaladas el modelo de Pollitt ha sido el que ha tenido más éxito fuera de BMP. Con el tiempo muchas otras agencias de Reino Unido fueron copiando su modelo estructural e integraron a un *planner* a su equipo de trabajo a la vez que han creado un departamento de planificación representado por el mismo.

A continuación, se indagará sobre cómo se dio el proceso de adopción del modelo de planificación estratégica en otras agencias publicitarias inglesas.

2.4. Desarrollo de la planificación estratégica en Reino Unido

En la medida en que BMP se convertía en una agencia de muchísimo éxito y JWT continuaba de logro en logro, otras agencias tomaron nota de este proceso (Cooper, 2006). Pero esto no ocurrió de manera inmediata puesto que, en principio, el interés por otras agencias de seguir sus pasos se mostró muy precario en la primera década.

En 1979 solo seis agencias entre las 20 primeras tenían departamento de planificación (King, 1989). Pero con el tiempo se fue popularizando más, implementando esta disciplina principalmente en las agencias nuevas, “con *planners* dentro de su estructura gerencial (la más notable fue BBH⁵³), y eventualmente, hasta las grandes multinacionales encontraron un rol, e incluso una necesidad competitiva, de incluir la planificación en la oferta total de sus servicios” (Cooper, 2006, p.19).

Aunque no todas las agencias emplearon el modelo a cabalidad, sino que “en gran medida, la dirección de las agencias lo que hizo fue trasladar la parte más superficial de lo que hizo BMP con la planificación estratégica, pero sin entender realmente la profundidad y amplitud de las capacidades e intereses implicados” (King, 1989).

En la medida en que los clientes de la competencia empezaron a reconocer el trabajo que se estaba realizando en JWT y BMP, sus agencias respondieron adoptando la idea de planificación estratégica. Para 1980, se podría decir que el proceso de planificación estratégica ganó auge entre las agencias más importantes de Reino Unido (Schofield, 1990). Implementando algunas la visión estratégica y la figura del profesional a cargo de la planificación en sus estructuras.

Los años 1970 y 1980 fueron años de expansión para el negocio de la publicidad británica. Las agencias experimentaron un gran crecimiento y mayor eficacia en los resultados, esto fue atribuido a la adopción del modelo de planificación por lo que pronto las agencias comenzaron a reclutar recién graduados de las universidades para entrenarlos en sus agencias. (Habberstad, 2000).

⁵³ Agencia publicitaria inglesa, sus siglas significan: Bartle Bogle Hegarty.

2.4.1. Asociación: Account Planning Group (APG)

Con el auge que estaba teniendo la planificación los nuevos profesionales que emergían buscaron profundizar en la labor que realizaban y la formación continua, para esto se creó una asociación encargada de representarlos, la *Account Planning Group*⁵⁴ (APG).

La asociación APG es la autoridad en publicidad y estrategia de comunicación. Fue fundada en 1979 en Reino Unido. Este grupo fue establecido con el propósito de mejorar y ver otros puntos de vista para desarrollar la práctica de esta disciplina (Stavaley, 1999). Funcionando como una difusora de la disciplina y promoviendo las buenas prácticas publicitarias.

La APG es una organización sin fines de lucro dirigida por y para sus miembros: principalmente los planificadores estratégicos de las agencias de publicidad, pero cada vez más para la comunidad en general de los estrategas de comunicación, incluyendo a los planificadores de medios, planificadores de canales, *planners* digitales y los planificadores de marketing directo ("About Us", n.d.).

Según indica su web, el objetivo de esta asociación es contribuir y aportar a los profesionales de la planificación de la siguiente manera ("About Us", n.d.):

- Organizando programas de entrenamiento, seminarios y publicaciones para mejorar los conocimientos de los miembros y el conocimiento sobre temas que van desde las técnicas básicas de planificación hasta los nuevos temas y desarrollos.
- Estimulan el debate en torno a la industria sobre los asuntos de planificación.

⁵⁴ *Account Planning Group*, traducido literalmente: Grupo de Planificación de Cuentas

- Proveen a los profesionales del *planning* oportunidades para socializar, conocerse y aprender juntos.

Los miembros de este grupo han aumentado en la medida en que más agencias adoptan el modelo de planificación, contando para su fundación en 1979 con tan solo unos 100 profesionales inscritos, en 1984 el número ascendía a menos de 400 (Bartle, J., 1984), en 2008 unos 800 miembros (Sánchez-Blanco, 2008, p.87), en el año 2012, en palabras de uno de sus miembros, Steve Martin, era difícil indicar un número exacto de los *planners* que hay en Reino Unido debido a la ampliación y diversificación que ha ganado la disciplina, estimaba que había entre 1500 y 2000 profesionales de la planificación trabajando en Reino Unido (Cardenes, 2012).

Por medio de esta asociación se promueve la eficacia publicitaria, impartiendo cursos y talleres para profesionales y recién graduados. A la vez que promueven a la figura del *planner* en las agencias.

También organizan cada año el concurso *Creative Planning Award*⁵⁵, el cual fue creado en 1993 (Baskin, 2014) con el fin de reconocer y premiar el buen trabajo de planificación estratégica como resultado final del proceso publicitario; la identificación de soluciones creativas en la escena estratégica, los *Insights* durante el desarrollo creativo y la originalidad de un *brief* creativo ("APG Awards", s. f.).

En 1997 también se crearon dos premios especiales que premian la propagación de la planificación a través de toda la industria de marketing. Los premios son:

⁵⁵ En la actualidad se llama *Creative Strategy Award*.

- El *Insight* más innovador para plan de medios.
- El uso de la investigación más innovador.

A todo esto, se podría añadir que la APG ha contribuido en darle un carácter más profesional a la disciplina de planificación estratégica y a la figura del *planner* en publicidad.

La asociación APG junto con la publicación de varios artículos de los años 60 y 70 publicados en el año 1981 por el *Institute Practicioners in Advertising (IPA)*⁵⁶ titulado *Account Planning* (Baskin, 2014), buscaban darle a la planificación estratégica un carácter más científico y prestigioso (Sánchez-Blanco, 2008). Así como los artículos publicados por la revista *Admap* y *Campaign* (Bartle, 1984).

En conclusión, se podría decir que la planificación estratégica en Reino Unido entre 1970 y 1980 pasó por una fase de desconocimiento, para a partir de 1981 producto de la difusión y el apoyo de la APG y revistas especializadas respetadas en el entorno publicitario lograr reconocimiento, consolidándose en el sector publicitario, convirtiéndose en una parte importante de las agencias de publicidad (Bartle, 1985).

A continuación, se muestra de qué manera la planificación estratégica fue adaptada al modelo de agencia inglés y cómo contribuyó al gran auge que tuvo la publicidad británica convirtiéndose en la referencia en cuanto a comunicación relevante internacionalmente.

⁵⁶ *Institute of Practicioners in Advertising*: es el organismo que representa a los profesionales de la publicidad, marketing y medios de las agencias de comunicación de Reino Unido. Fue establecida en 1917 en respuesta al pedido del gobierno de ayudarles en su propaganda y reclutamiento ("A Brief History of the IPA", 2012).

2.4.2. Adopción del modelo de Planificación estratégica en Estados Unidos

En los años 80 el mercado publicitario inglés se encontraba en una fase de cambios importantes y la planificación formaba parte de ello, la cual comenzaba a ser considerada como una disciplina. Gracias al apogeo que tuvo la planificación estratégica la publicidad británica alcanzó una madurez consolidada. Ganando reconocimiento internacionalmente y destacándose por su creatividad fresca y su orientación al consumidor. Convirtiéndose así, Reino Unido en la referencia en cuanto a publicidad creativa y efectiva, por esta razón las agencias de EEUU se vieron tentadas ante la posibilidad de adoptar el modelo que en el mercado inglés había funcionado. La llegada de esta disciplina a Norteamérica significó el estímulo principal que impulsó su expansión internacionalmente.

Se podría numerar tres razones que dieron lugar a la expansión de la planificación estratégica internacionalmente que Robertson (2003) apoya:

- Primero, en los años 80 Londres era vista como la cuna de la “excelencia creativa”, la publicidad inglesa vivió unos años de esplendor ganando reconocimiento internacionalmente tanto por su eficacia como por su creatividad, mostrando a los profesionales de la planificación como el ingrediente extra que les diferenciaba del resto.
- Segundo, las boutiques creativas estadounidenses en vista del gran auge que tuvo la publicidad inglesa decidieron copiar su modelo en la búsqueda por mejorar y diferenciarse de la competencia.
- Tercero, en vista de la creciente demanda de *planners*, los profesionales de recursos humanos empezaron a especializarse en planificación y crearon un movimiento en el

mercado para encontrar nuevos talentos, lo cual hizo que creciera el interés de los profesionales por la planificación estratégica.

Pero a pesar de que esta disciplina llegó a Estados Unidos importada desde Reino Unido se adaptó de una manera desigual debido, entre varios factores, a que el mercado estadounidense se ha desarrollado de una manera distinta al inglés, los mercados y la cultura publicitaria son diferentes. Aunque esto no quiere decir que la naturaleza de las funciones que realiza el profesional a cargo de la planificación en ambos países no sea similar (Hackley, 2003).

A continuación, se podrá observar de qué manera difieren el mercado inglés y el norteamericano y cómo fue la adopción del modelo de planificación estratégica en las agencias de Estados Unidos.

2.4.2.1. Diferencias entre la tradición publicitaria de EEUU y Reino Unido

La publicidad en Reino Unido y Estados Unidos se diferencia en algunos aspectos debido a que su desarrollo ha ido por caminos separados, las empresas enfrentan situaciones de mercado dispares, los medios y la infraestructura del mercadeo funciona de otra forma. El contexto cultural para comunicación difiere en términos de idiosincrasia, lenguaje y prácticas sociales. Asimismo, la cultura investigativa a nivel publicitario apoya enfoques opuestos, lo que ha llevado a una adaptación de la planificación al entorno americano más acorde con la realidad de su mercado (Morrison y Hackley, 2006).

A continuación, se describen los modelos publicitarios utilizados en Estados Unidos.

2.4.2.2. Modelo de venta dura y venta suave

En Estados Unidos, producto del modelo que proponía a un consumidor pasivo dio lugar a una cultura de investigación de tipo mecanicista. Lo cual promovió una cultura de publicidad basada en la venta dura (traducción literal de *Hard Sell*) en la cual se buscaba convencer al consumidor por medio de la propuesta única de venta (Cooper, 2006).

Profundizando en su significado se encuentra que ésta se basa en la experiencia de que, de un anuncio, el consumidor tiende a recordar tan sólo un argumento de venta, un solo concepto sobresaliente (Ferrer et al., 2001).

Para esto utilizan un *reason why*⁵⁷ que informa a través del titular, cuerpo de texto e imagen, centrando la atención en cómo el consumidor puede beneficiarse usando el producto anunciado. Este enfoque entiende que las decisiones del consumidor son racionales y razonadas.

La venta dura tiene representantes como Charles Austin Bates, John E. Kennedy de la agencia Lord & Thomas y el innovador Rosser Reeves de Ted Bates Inc.

Un aporte importante a este modelo lo hizo Rosser Reeves en 1940 con su iniciativa de la que la propuesta de venta debía hacerse de acuerdo a las siguientes reglas: debía enfocarse en un beneficio del producto específico, debía ser único y por último debía vender ("Reeves, Rosser (1910-1984)", 2003).

En oposición a la venta dura estaba la venta suave (traducción literal de *Soft Sell*) la cual era defendida por profesionales de la publicidad como Theodore MacManus de MacManus (1914),

⁵⁷ El *reason why* es el término anglosajón utilizado en publicidad para referirse a la razón que da una marca para que el consumidor se crea lo que ésta le dice. Es una prueba que apoya la veracidad de la promesa de venta del anunciante, con el fin de convertir el beneficio básico de un producto en algo tangible.

John & Adams y William Bernbach. Este último desde la agencia Doyle Dane Bernbach fue quien mejor personificó el modelo de la venta suave después de la Segunda Guerra Mundial, haciendo énfasis en la publicidad creativa, aprovechando el entretenimiento y el humor como marca de su estilo y lo utilizó para ganar la atención del consumidor y recompensar a aquellos que habían testado el anuncio fervientemente ("Hard-Sell/Soft-Sell Advertising", 2003).

La venta suave representa una tendencia más sutil e indirecta en publicidad. En vez de enfocarse en un beneficio racional como la venta dura lo que busca es influenciar al consumidor evocando respuestas emocionales positivas que son asociadas a la marca o producto.

En Estados Unidos se pueden encontrar agencias que defienden uno u otro modelo, o, por el contrario, profesionales que hayan logrado un equilibrio entre los dos modelos. Como lo hizo David Ogilvy, quien consideraba que el contenido de la publicidad era el elemento más importante, destacando que “lo que dices es más importante de cómo lo dices” ("Hard-Sell/Soft-Sell Advertising", 2003). También Leo Burnett⁵⁸ que se dio a conocer por su publicidad dramática que era cálida y creíble.

Aparte del modelo de publicidad utilizado en Estados Unidos por una u otra agencia también intervenían variables como la cultura investigativa existente allí para diferenciar el mercado norteamericano del inglés. A continuación, se indagará sobre este tema.

⁵⁸ Burnett se concentró en el estilo, la creación de iconos, como símbolo del producto. Prefería la publicidad dirigida a la gente corriente y propone mensajes creíbles apoyados en la emotividad del producto. Se preocupa en buscar el sentimiento inherente al producto. Fue el creador de íconos famosos como Jolly Green Giant, El Hombre Marlboro, Toucan Sam, Charlie el Atún, Morris el gato, 7Up 'in situ' y el Tigre Tony.

2.4.2.3. Cultura investigativa

Estados Unidos presentaba una cultura investigativa diferente a Reino Unido, donde las investigaciones de evaluación de la publicidad quedaban fuera del control de las agencias publicitarias americanas y eran ejecutadas por agencias externas de investigación de mercados (Cooper, 2006). Cosa que no se logró imponer en Reino Unido.

Dichas agencias ofrecían experiencia y datos medibles que apoyaban la veracidad de los resultados, esto era sumamente atractivo y tranquilizador para los directores de marketing. Enfocaban sus investigaciones en resultados cuantitativos siendo las investigaciones cualitativas un anatema.

Este tipo de investigación por medio de un testeo de estímulo-respuesta prometía ser capaz de medir si las piezas publicitarias funcionaban o no, en una situación de laboratorio.

Esto fue lo que promovió la cultura de venta dura antes mencionada. Este modelo dio lugar a una publicidad repetitiva y pesada. Hasta que algunos publicitarios visionarios, como Bill Bernbach empezaron a rechazar este concepto enérgicamente, entendiendo que el consumidor era activo y desinteresado (Cooper, 2006)⁵⁹.

Este concepto fue cada vez más rechazado y en 1974, el *Institute Practicioners Advertising* (IPA) publicó un texto clave de Alan Hedges titulado *Testing to Destruction*. Era una poderosa y convincente denuncia de la cultura de testeo mecanicista existente. Hedges escribió:

No es posible hacer un test realista de la efectividad de la publicidad en una situación de laboratorio antecediendo su exposición a la vida real. Hasta que esta verdad

⁵⁹ Ver “Modelo de Venta dura / venta suave” en el apartado 2.4.2.2.

simple sea comprendida y asimilada, una gran parte de la investigación publicitaria seguirá siendo improductiva y estéril. (Cooper, 2006, p.22)

Éste era un reclamo hacia el modelo de investigación de la publicidad utilizado en esos momentos en Estados Unidos que mostraba el desacuerdo de muchos publicistas con la cultura investigativa de ese entonces. Según indica Hackley (2003) al día de hoy aún se pueden encontrar agencias que apoyan el modelo de venta dura o suave.

A continuación, se muestra cómo difiere la visión que se tiene de la publicidad en Inglaterra y Estados Unidos como resultado del modelo publicitario y la cultura investigativa de cada país.

2.4.3. Visión de la publicidad en Reino Unido y EEUU

La publicidad de venta dura realizada en Norteamérica dio lugar a un rechazo y desconfianza hacia la comunicación de las marcas, la gente no creía en las promesas de ventas anunciadas. Sin embargo, en Reino Unido era concebida de una manera distinta, el público inglés por lo general la aprobaba y disfrutaba (Cooper, 2006).

La visión que tenían en Estados Unidos de que el consumidor era pasivo dio lugar a una publicidad considerada como insultante para la inteligencia por parte de los compradores.

Asimismo, en cuanto a los modelos publicitarios utilizados en ambos países encontramos que en Norteamérica existe la creencia de que hay dos tipos de tendencias: los anuncios creativos y los que venden, aquí sale a relucir los modelos de venta dura y venta suave antes mencionados.

En Gran Bretaña, la publicidad era percibida como imprescindible, no algo opcional, para la efectividad de la comunicación (Cooper, 2006). Funcionando las agencias inglesas más como

compañeros estratégicos de los clientes a diferencia de Estados Unidos donde por lo general las publicitarias eran vistas como proveedoras de anuncios.

En las agencias inglesas los departamentos de investigación cumplían todavía funciones de personal externo al proceso de desarrollo de la comunicación, proveían datos a los gerentes de cuentas. También había más datos para analizar (Cooper, 2006).

Pero a pesar de las diferencias antes señaladas los profesionales norteamericanos empezaron a notar que el mercado estadounidense se parecía cada vez más al inglés, por esta razón encontraron necesario darle un giro distinto a la publicidad de esos días.

Todo esto ligado al reconocimiento que había adquirido la publicidad de Reino Unido hizo que fuera exportado el modelo implantado por Pollitt a su agencia. A continuación, se muestra cómo fueron los inicios de la planificación estratégica en Estados Unidos.

2.4.4. Implementación de la planificación estratégica en Estados Unidos

La Planificación estratégica llegó a Estados Unidos de la mano de Jay Chiat⁶⁰ de la agencia Chiat Day (Kendrick y Dee, 1992)⁶¹. Chiat/Day era una agencia pequeña que se caracterizaba por su creatividad y que surgió fruto de la unión de Jay Chiat y Guy Day⁶² en 1962 en California.

⁶⁰ Jay Chiat (25 de octubre de 1931 - 23 de abril de 2002) Neoyorquino, se establece en California como copy. En 1967 abre Chiat/Day con el copy Guy Day. Su trabajo para Apple y Honda les da renombre en toda la Costa Oeste. Adiciona la planeación basada en investigación, da importancia a las ideas por sobre la técnica y es el pionero de la oficina virtual (aunque luego la abandonaría), usa satélites y video interactivo. Ayuda a fundar el Fondo de Emergencias para la Industria de la Publicidad. En los 90's sube la facturación de su negocio a 1 billón de dólares. Idea el Breakthrough C.D. y el comercial para Apple Macintosh 1984, creado por el director de arte Lee Clow, escrito por Steve Hayden y dirigido por Ridley Scott; este anuncio gana todos los honores y premios en la industria. Además, lidera esfuerzos para llevar publicidad a las minorías ("Jay Chiat", n.d.).

⁶¹ La agencia Chiat Day actualmente se llama TBWA/Chiat/Day

⁶² Guy Day fue un redactor destacado que en 1967 abre la agencia Chiat/Day junto a Jay Chiat.

Esta agencia demostró que no era necesario pertenecer a las grandes corporaciones de *Madison Avenue*⁶³ para hacer buena publicidad y en 1989 fue nombrada “agencia del año” por *Advertising Age*, un premio basado en el crecimiento, cartera de clientes y sus trabajos premiados (Bendinger, 2004).

A principios de los años 80 Chiat/Day contrató a Jane Newman quien se había formado en la escuela de Pollitt para ayudarlo a implementar la planificación estratégica en su agencia (Morrison y Hackley, 2006). En ese tiempo la publicidad inglesa había ganado el reconocimiento de la excelencia creativa, donde los planificadores de cuentas estaban haciendo mejores *briefs* y todo esto se notó en el ámbito internacional de las agencias. Una de las primeras personas en reconocerlo fue Jay Chiat quien sentía gran admiración por el trabajo que estaban realizando las agencias británicas y notó que la razón del éxito de la publicidad británica frente a la americana estaba en el uso de la planificación estratégica (O'Malley, 1999)

En un viaje que Chiat realizó a Londres pudo comprobar lo innovadora y eficaz que era la publicidad allí en comparación con Estados Unidos, producto esto de varios factores, entre los cuales destacaba el trabajo realizado por el *planner*. Allí pensó en lo tanto que podría beneficiar al trabajo publicitario de su agencia la incorporación de esta figura por medio del acercamiento a los consumidores. Entre los puntos que el más admiró del trabajo de este profesional estaban las investigaciones cualitativas: *focus group*⁶⁴, entrevistas en profundidad, etc. Para el desarrollo del proceso creativo, lo cual empezó a implementar en su agencia y por lo que logró destacarse

⁶³ Madison Avenue es una avenida de la ciudad de Nueva York donde se encuentran las agencias publicitarias más importantes de Estados Unidos.

⁶⁴ Grupos focales: es un tipo de investigación cualitativa donde se entrevista a un grupo compuesto por personas a las que atañe un tema en común. Su función es obtener información sobre sus opiniones, actitudes y experiencias.

ganando más clientes (Stabiner, 1993). Chiat se mostraba inconforme ante el uso solo de las investigaciones cuantitativas para el desarrollo de la publicidad, mostrándose más a favor de las investigaciones cualitativas, cosa que iba en contra de la cultura mecanicista que reinaba en Estados Unidos.

Luego de la incorporación de Jane Newman en marzo de 1982, la agencia Chiat/Day dio un giro positivo ganando reconocimiento por el trabajo que estaba realizando. Una de las principales victorias de esta agencia fue el famoso comercial del ordenador Macintosh en 1984, por el cual obtuvo el premio Palma de Oro en el Festival de Cannes y el Clío, además de ser nombrado el anuncio de la década por la revista Advertising Age ("Chiat/Day (TBWA/Chiat/Day)", 2003).

Newman empezó trabajando como directora de planificación estratégica, pero el asentamiento definitivo de este nuevo departamento tardó 2 años, producto de que la agencia contaba con tres oficinas, una en Nueva York, San Francisco y Los Ángeles, por lo cual Jay tuvo que contratar a más planificadores británicos, entre estos: Marie Terese Rainey y Clive Whitcher. El departamento aumentó rápidamente y los clientes reconocían el valor agregado que le estaba proporcionando al trabajo creativo (Rayner, 1984).

A partir de ahí otras agencias estadounidenses se vieron influenciadas por el éxito de Chiat/Day y reorganizaron sus agencias para implementar la planificación estratégica. Uno de los casos más destacados es el de la agencia Goodbye Berlin & Silverstein la cual contrató a Jon Steel⁶⁵ como cabeza de su departamento de planificación, Steel al igual que Newman también había hecho carrera profesional en la agencia BMP de Pollitt (Kelley y Jugenheimer, 2011).

⁶⁵ Jon Steel es el autor del conocido libro "Verdades, mentiras y publicidad", el cual es un libro de referencia en publicidad.

También el caso de la agencia Ogilvy&Matter, DDB Needham New York y Fallon McElligott Rice.

La primera emigración de *planners* británicos a Estados Unidos provino de la escuela de Pollitt, la cual proponía a esta figura como representante del consumidor y como facilitador de la idea creativa en la agencia. Por lo que se puede decir que la planificación estratégica americana tiene un enfoque más influenciado por el modelo propuesto por Pollitt. Aunque algunas agencias han logrado un equilibrio entre los dos modelos.

Pero a pesar de los grandes logros mostrados por la agencia Chiat/Day y otras agencias que habían implementado el modelo de Pollitt, según indica un estudio realizado en 1992 por Welchselbaum y Kendrick, a principios de los años 90 la mayoría de las agencias en Estados Unidos no contaban con un *planner* en su plantilla, realidad que años más tarde empezaría a cambiar, lo cual se muestra en el próximo apartado.

2.4.4.1. Adaptación del modelo de planificación estratégica en Estados Unidos

Cuando la planificación estratégica emigró a Norteamérica, el profesional a cargo de la misma recibió nombres como “*Brand Planner*” (Planificador de marca), “*Strategic Planner*” (Planificador Estratégico), además de los típicos prefijos comunes en las organizaciones estadounidenses como: “*Senior*”, “*President*”, “*Executive*”, etc. (Baskin, 2001). Encontrando al día de hoy según indica LeFevre (2011) en su cuestionario del *planner*: “*The Planner Survey 2011*”, otros términos como: *Global Head of Planning*, *Global Planning Director*, *CEO* y *Group Planning Director*.

Asimismo, el término “*Account Planning*” ha recibido diferentes nombres como: “*Strategy Planning*”, “*Planning*”, para referirse al proceso de trabajo a cargo de este profesional⁶⁶.

Los primeros años de ejecución de la planificación tuvo detractores que no estaban de acuerdo con la eficacia del proceso. Así lo apunta Meyers (1986) en un estudio que realizó en el cual sugería que la adopción de este proceso se resistía debido a que la planificación hacía énfasis en los conocimientos cualitativos en oposición de los resultados concretos que arrojaban las investigaciones cuantitativas. Además de eso, pensaban que la adopción de este sistema creaba una elite intelectual.

Entre los principales opositores a la figura del *planner* estaban los profesionales de cuentas, quienes parecían genuinamente preocupados porque alguien iba a quitarle parte de sus funciones. A los redactores de texto y directores de arte les molestaba tener a alguien con la autoridad de mirar por encima de sus hombros su potencial creativo, y los departamentos de investigación – donde existían- fueron un poco más que sorprendidos de que alguien -cualquiera- pudiera presuntamente tener su inteligencia, ellos pensaban que eran los que dominaban ese territorio (Precourt, July 2008,).

A pesar de esto, la planificación estratégica consiguió extenderse rápidamente en las demás agencias publicitarias estadounidenses logrando ser parte integral del desarrollo publicitario. Pudiendo encontrarse departamento de planificación en las agencias grandes de servicios completos como en las medianas y pequeñas boutiques creativas (Nelson y Kent, 1999). Según

⁶⁶ A medida que vamos avanzando en la investigación y analizamos los diferentes países que han adoptado la disciplina encontramos que a nivel general existen diferentes términos para referirse al proceso de planificación y para nombrar a la persona a cargo de realizar el proceso, por esta razón, para evitar confusiones de términos en esta investigación seguiremos utilizando los términos Planificación estratégica para referirnos al proceso y *Planner* para referirnos a profesional a cargo de realizar el mismo indistintamente del país o la lengua.

un estudio en 1995 aproximadamente 250 personas fueron empleadas en los departamentos de planificación de las agencias americanas, logrando en 4 años cuadruplicarse con alrededor de 1000 empleados (Taggart, 1999). Lo que muestra el gran apogeo que empezó a tener la disciplina a mediados de los años noventa.

2.4.4.2. Diferencias entre el modelo implantado en EEUU y Reino Unido

Puesto que las culturas publicitarias en Reino Unido y Estados Unidos no son iguales la implementación de la planificación estratégica tuvo que acoplarse al mercado norteamericano a la vez que tuvo que enfrentarse a muchos detractores que no estaban de acuerdo con la implementación de este sistema y del profesional a cargo del mismo.

Entre los argumentos de los profesionales que se oponían a este proceso según indica Hackley (2003, p. 238) encontramos los siguientes:

- Muchas agencias norteamericanas argumentaban que el proceso de planificación siempre lo habían hecho pero que era llamado de una manera distinta: Investigación o estrategia. Otros no encontraban diferencias entre el investigador tradicional y el *planner*.
- Otras agencias expresaban que era difícil o poco conveniente la adopción de los principios de planificación. Una de las razones era que la planificación se enfocaba en la interpretación de datos en oposición a coleccionar datos del consumidor (Stewart, 1987) lo cual representaba un reto a las prácticas tradicionales de agencias bien establecidas.
- Según otros estudios (Meyers, 1986) la adopción de este modelo también encontró resistencia debido al énfasis que hacía en investigaciones cualitativas en oposición a las investigaciones cuantitativas.

Como se ha expresado en el apartado 2.4.2.3, la cultura investigativa de Estados Unidos se basaba en investigaciones cuantitativas y estaban a cargo de agencias de investigación de mercado externas, esto era debido a la desconfianza que provocaban los resultados de las investigaciones cualitativas a los directores de marketing. Esto puede ser el origen de las resistencias expuestas por Meyer (1986), que encontró la adopción del proceso en las agencias norteamericanas.

Entre las variables que intervenían en la adopción del proceso estaban el tamaño de la agencia y el tipo de clientes que atraían. Ya luego en la práctica las agencias que decidieron adoptar el modelo de planificación mostraban diferencias en comparación con las agencias de Reino Unido, esto fue expresado por diferentes profesionales del área con experiencia en ambos mercados, en un estudio realizado por Hackley (2003, p. 239), el cual arrojó los siguientes resultados:

- Las agencias estadounidenses funcionan más como proveedoras de anuncios a diferencia de las agencias inglesas que funcionan más como compañeros estratégicos para sus clientes.
- En las agencias norteamericanas existe más jerarquía que en Reino Unido y tradicionalmente los equipos de trabajo en las agencias estadounidenses son controlados por el ejecutivo de cuentas quien actúa de juez y en ocasiones puede frenar el trabajo del profesional de la planificación.
- En Norteamérica el *planner* se encarga de realizar el testeo de anuncios por insistencia de los encargados de marketing quienes creen en la exactitud de los resultados del mismo,

producto esto de la herencia investigativa existente en Estados Unidos. Este tipo de pruebas no es común en las agencias inglesas.

- Los representantes del cliente (profesionales de marketing) con los que tratan pueden actuar de manera más despiadada que en Londres.

Pero a pesar de las diferencias encontradas según Hackley expresa, no significa que la naturaleza de este proceso tenga funciones distintas muy relevantes en ambos países, en realidad parece ser que tanto en Estados Unidos como en Reino Unido las funciones a cargo del profesional de la planificación no tienen diferencias significativas.

2.4.4.3. APG en Estados Unidos

Con el crecimiento del número de profesionales trabajando en planificación en Estados Unidos, al igual que pasó en Reino Unido, los profesionales a cargo sintieron la necesidad de seguir promoviendo la disciplina, impulsando el desarrollo y trabajo de los expertos en el tema, para así ganar un mayor prestigio y reconocimiento de su trabajo.

Para lograrlo decidieron en 2001 seguir los pasos que muchos años atrás habían realizado sus colegas ingleses, formar una asociación de *planners*, *Account Planning Group* (APG). Dos años después de su lanzamiento este grupo fue adsorbido por la organización *American Association of Advertising Agency*⁶⁷ (4As⁶⁸) quienes han mantenido la ideología para la cual fue fundada esta asociación, promoviendo concursos, conferencias y festivales que promueven la disciplina.

⁶⁷ La American Association of Advertising Agency fue fundada en 1917, es la asociación comercial nacional que representa el negocio de publicidad en los Estados Unidos ("About the Association", n.d.).

⁶⁸ Siglas para referirse a la American Association of Advertising.

Entre algunos de los concursos que promueven está el *Account Planning Award*, que se encarga de seleccionar los 10 casos que mejor demuestren el impacto de los *insights* relevantes en la comunicación. Este concurso que fue creado en 1995 duplicó el número de casos presentados a concurso en 1998, recibiendo 89 casos de 37 agencias diferentes, entre estas agencias había locales y multinacionales, nuevas y antiguas, unas muy conocidas por su relación con la planificación y otras que acababan de implementarlo a sus estructuras (AdWeek Staff, 1998), lo cual es una muestra de cómo se había propagado la disciplina por las diferentes agencias y el interés que había crecido entre los profesionales.

Además de estos premios anualmente se organiza el festival de estrategia que tiene lugar en otoño de cada año donde se realizan diversas conferencias, exposiciones y se reúnen profesionales del *planning* de diferentes partes de Estados Unidos y el mundo.

Este festival es conocido como el *Jay Chiat Award* y *Strategy Festival* consiste en una celebración anual de la comunicación brillante y el pensamiento estratégico que lo hace posible. En este festival los participantes muestran su punto de vista en cuanto a cómo ellos encuentran la inspiración y hacen que pasen cosas.

Por medio de las conferencias y festivales antes mencionados se pretende mantener la cultura de planificación en las agencias y promover a la figura del *planner* en Estados Unidos.

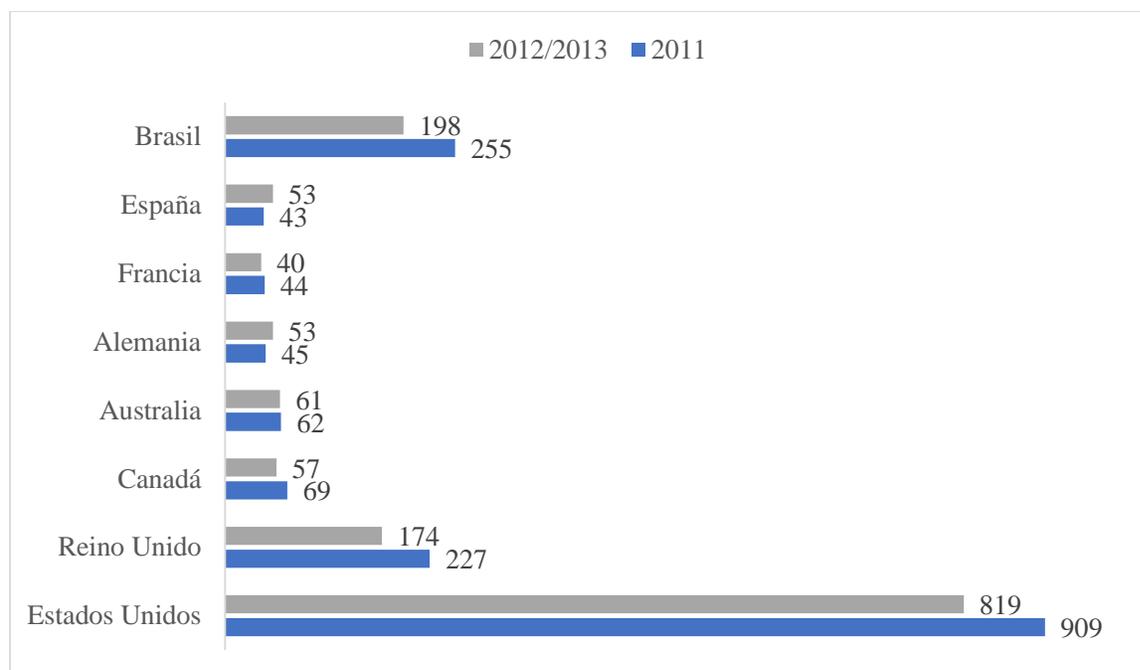
2.5. Expansión mundial de la planificación estratégica

La planificación estratégica que como se ha señalado anteriormente nace en Londres a mediados de los años 60 y luego emigra a Estados Unidos en los años 80, logró expandirse a través de las redes de las diferentes agencias publicitarias, desplazándose hacia todos los continentes: América, Europa, Asia, Oceanía y África. Siendo fruto esto, del gran apogeo que

tuvo en el mercado norteamericano, por eso los grandes grupos publicitarios contemplaron la planificación estratégica como una ventaja competitiva y comenzaron a extenderlo a través de sus redes (Álvarez, 2012).

En el siguiente gráfico se puede obtener una panorámica de los países que cuentan con la figura del *planner* en las agencias publicitarias. Dicho gráfico se ha elaborado tomando como referencia dos informes, resultado de dos cuestionarios dirigidos a profesionales de la planificación de diferentes partes del mundo, uno realizado en el año 2011 y otro abarca del 2012 al 2013. Dichos cuestionarios en el año 2011 fueron respondidos por 2113 profesionales de la planificación (LeFevre, 2011), y en el año 2013 obtuvo 1764 respuestas (LeFevre, 2013). Es importante añadir que, aunque el número de participantes en los cuestionarios no es representativo aportan una idea de la existencia de esta figura en otros países del mundo:

Gráfico 1. *Planners* en el mundo



Elaboración propia. Fuente: (LeFevre, 2011) y (LeFevre, 2013).

Imagen 1. Número de respuestas por país *planner survey*



Afghanistan:	1	Ireland:	6	Sweden:	17
Argentina:	28	Israel:	5	Switzerland:	8
Australia:	62	Italy:	11	Taiwan:	1
Austria:	1	Japan:	10	Thailand:	1
Belgium:	4	Malaysia:	10	Turkey:	5
Bulgaria:	1	Mexico:	12	UAE:	11
Brazil:	255	Netherlands:	40	UK:	227
Canada:	69	New Zealand:	9	Uruguay:	1
China:	25	Nigeria:	3	Venezuela:	7
Columbia:	9	Northern Ireland:	1		
Costa Rica:	1	Norway:	3		
Croatia:	2	Pakistan:	4		
Czech Republic:	2	Panama:	1		
Denmark:	7	Peru:	4		
Dominican Republic:	1	Philippines:	2		
Ecuador:	2	Portugal:	17		
El Salvador:	1	Romania:	11		
Finland:	2	Russian Federation:	6		
France:	44	Saudi Arabia:	4		
Germany:	45	Singapore:	23		
Greece:	5	Slovenia:	1		
Hungary:	2	South Africa:	20		
India:	29	Spain:	43		
Indonesia:	12	Sri Lanka:	1		

Fuente: LeFevre, 2011

Al igual que el mercado inglés y estadounidense, cada uno de los países anteriormente señalados son diferentes en términos de inversión publicitaria, asimismo, cada mercado presenta diversas variantes que pueden influir en términos de capacidad para asumir un nuevo rol especializado en la agencia.

Se destaca que, en el año 2011, el cuestionario obtuvo una respuesta desde República Dominicana, lo que confirma la existencia de este tipo de profesional en el país en la fecha señalada.

A continuación, el siguiente cuadro muestra los países que en el año 2016 contaban con una asociación APG en el mundo:

Tabla 5. Asociaciones de <i>planners</i> en el mundo				
País	Fecha de fundación	Nombre de la asociación	Página web	Afiliada a la APG UK en 2016:
Reino Unido	1979	APG UK	http://www.apg.org.uk/	Si
Alemania	1996	APG Deutschland e.V.	http://apgd.de/	Si
Suiza	2003	APG Switzerland	http://www.apgs.ch/	Si
Suecia	2006	APG Sweden	http://apgs sweden.com/	Si
Países Bajos	2011	APG Netherlands	http://goo.gl/pi38lf	Si
Noruega	2008	APG Noruega	www.apgnorway.no	Si
Bélgica	1999	APG Belgium	apgbelgium.be	No
España	2006	APG España	http://www.apgspain.com	Si
Australia	2003	APG Australia	https://goo.gl/VuIxdO	Si
India	2011	APG India	https://goo.gl/0cr384	Si

Canadá	2013	APG Canada	http://www.apgcanada.ca /	Si
EEUU	1991	4A's	https://www.aaa.org/	No
Argentina	2005	APG Argentina	http://www.apgargentina.org/	Si
México	2009	APG México	http://www.apgmexico.com/	Si
Chile	2014	APG Chile	https://goo.gl/Lqw3Az	Si
Brasil	2002	Grupo de Planejamento	https://goo.gl/xs78R2	No

Elaboración propia. Fuente: APG Worldwide, n.d.

El número de países que ya cuentan con una asociación a cargo de promover la planificación estratégica es un indicio de la intención de los profesionales que actualmente están trabajando en el área de que se expanda la disciplina.

Haciendo énfasis en la región de Latinoamérica se puede observar que el número de profesionales trabajando en planificación va en crecimiento. “Brasil es muy fuerte y en México también está creciendo. Se encuentran *planners* en Puerto Rico, Chile y Venezuela, pero son menos en cantidad” (“Esteverena: “Las ideas no se compran enlatadas””, 2006). Aunque a diferencia de Reino Unido no todas las agencias de Latinoamérica se encuentran en la disposición de soportar una estructura de planificación estratégica por la alta competencia a la que se enfrentan y la baja rentabilidad. Pero como apunta Geoghegan “Las grandes ideas no

precisan de grandes presupuestos" (de Zárate, 2006). Es por esta razón que se pueden encontrar muchas agencias con una visión estratégica arraigada pero que las funciones sean realizadas por otro profesional que combine sus funciones habituales con las de planificación.

Como se pudo ver en el apartado dedicado a las causas que promovieron el surgimiento de la planificación y la figura del *planner* en la agencia⁶⁹, se destaca la de encontrar un valor agregado que la agencia pudiera ofrecer al cliente para así dejar de ser vistas como simples proveedoras de anuncios y pasar a ser más un socio estratégico de la marca. "Hoy, el verdadero diferencial de una agencia de servicios completos pasa por la consultoría estratégica" (Morandi, 2006). Asimismo, se podría decir que la propagación de la planificación estratégica más allá de Estados Unidos y el mercado inglés tuvo el mismo objetivo: ofrecer una comunicación relevante y actuar más como socios estratégicos y no como un proveedor para así cambiar la visión de los clientes hacia la agencia (Álvarez, 2012). Con esta idea de fondo se está movilizand el concepto de planificación estratégica en Latinoamérica.

A continuación, se puede observar la opinión de diferentes profesionales de la publicidad, entrevistados por la revista Adlatina, las opiniones de dichos profesionales apoyan la idea de la agencia como socia estratégica del cliente:

"El concepto de proveedor connota a alguien que es llamado, da algo puntual y después se va. Eso no requiere tanto compromiso" ("Esteverena: "Las ideas no se compran enlatadas"", 2006). La diferencia entre una agencia que actúa como proveedora del cliente y otra que actúa como socia estratégica es que la segunda se implica más en los asuntos que giran en torno a la

⁶⁹ Ver apartado 2.1.1

marca. Es por esto que, “es esencial actuar como un aliado estratégico del cliente” (“Eduardo Sallenave: “Creatividad y estrategia son alma y cuerpo””, 2006).

Otro punto importante que apoya la idea de la agencia como socia estratégica del cliente es que “las ideas nacen de un proceso mutuo de conocimiento y de aprendizajes continuos. Para entender hay que conocer, y para conocer hay que estar involucrado” (“Esteverena: “Las ideas no se compran enlatadas””, 2006).

Pero generar ideas y desarrollar la comunicación es solo una parte del papel que puede representar la agencia de cara al cliente:

Los hallazgos y las investigaciones deben estar orientados a detectar oportunidades que contribuyan a que nuestros clientes sean más relevantes para el consumidor y, por tanto, que el negocio sea más exitoso. Por eso una agencia jamás se puede convertir en un brazo ejecutor del cliente (“Gómez: “A los anunciantes venezolanos les asusta romper esquemas””, 2006).

La agencia debe actuar como parte activa, participativa y analítica del cliente. Demostrar su grado de especialización en comunicación a través de una comunicación “responsable, efectiva y memorable”, con una “sólida estrategia”. El verdadero diferencial de las agencias pasa por el lado de la consultoría estratégica (Morandi “En Uruguay, son más los buenos creativos que los buenos anunciantes”, 2006).

Así también es expresado en la siguiente cita:

Porque sólo como socia estratégica una agencia es capaz de hacer diferencia en la construcción de una marca. Para hacer una casa uno puede contratar a un arquitecto o a un albañil. Con el primero habrá que compartir información, delegar

responsabilidades y establecer una relación de intercambio intelectual. Al segundo será más fácil delimitarle tareas, controlarlo al final de cada jornada y pagarle menos. Toda agencia puede cubrir cualquiera de los dos roles. Un cliente inteligente y seguro de sí mismo querrá ser desafiado con ideas innovadoras; otros evaluarán el costo por ladrillo apilado ("Villegas: "Las centrales de medios podrán hacer planning cuando además hagan creatividad'", 2006).

La agencia publicitaria como aliada estratégica del cliente fue el valor agregado que en los años 60 vieron necesario los publicitarios ingleses para seguir siendo relevantes en el mercado, por esta razón se promueve el proceso de planificación estratégica en la agencia, para propagar este pensamiento. Hoy en día este concepto vuelve a salir a colación en los países de Latinoamérica donde la planificación estratégica como disciplina y el profesional a cargo de la mismo son más recientes.

A continuación, se muestra un resumen de los puntos importantes que debe seguir una agencia publicitaria para ser un socio-aliado estratégico del cliente:

- Un mayor grado de compromiso con el cliente
- Involucramiento a fondo con la marca
- Proceso de mutuo conocimiento y aprendizaje continuo
- La agencia pasa a ser parte proactiva y pensante
- Enriquecimiento e intercambio intelectual

En el próximo apartado se aborda de qué manera se ha arraigado la disciplina de la planificación estratégica en diferentes países de Latinoamérica. Es importante señalar que en esta

investigación se hace énfasis en el caso específico de países de Latinoamérica que actualmente cuentan con una asociación de la APG.

Se han descartado los países que están fuera de Latinoamérica con el fin de poder hacer una comparación más acorde a la realidad publicitaria del mercado de la República Dominicana que es el objeto de estudio de esta investigación.

2.5.1. La planificación estratégica en Latinoamérica

En América Latina la disciplina sigue en desarrollo; en algunos países apenas está dando sus primeros brotes ("German: "Un brief sin el ingrediente inspirador no sirve"", 2006). La implementación del proceso está incorporando mucho conocimiento propio, y se está apoyando, como es lógico, en las experiencias del resto del mundo ("Isaza: "Es fundamental que nos estemos consolidando como gremio en la región"", 2006).

Como se ha podido apreciar a lo largo de este capítulo, el término *Account Planning* que fue el nombre con el cual King bautizó el proceso objeto de estudio de esta investigación, cuenta con diferentes términos sinónimos⁷⁰, tanto en español como en inglés, es por esta razón que dependiendo de la región o país del cual se esté hablando se denomina de una manera u otra al mismo proceso. Por ejemplo, en el caso de Latinoamérica se encuentra que el término "planning"⁷¹ es el más común para referirse al proceso, según apuntan diversas referencias bibliográficas.

⁷⁰ *Strategy Planning*, planificación de cuentas, planificación estratégica.

⁷¹ Este fue el nombre utilizado en la publicación del libro: *Account Planning: How to Plan Advertising*, el cual se llama *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. También es el término común utilizado por los profesionales de la publicidad de Latinoamérica entrevistados por la revista *Adlatina*.

En países como México, Argentina y Chile, también existe una filial de la organización APG, lo cual es una muestra de que el número de profesionales trabajando en el área va en crecimiento y que existe un interés por promover la disciplina. También, en Perú se han realizado varios encuentros con especialistas del área con el fin de consolidar el gremio y organizarse ("APG Perú da sus primeros pasos con el Primer Café de *Planners* - Código", 2013), Brasil cuenta desde el año 2002⁷² con un grupo denominado "grupo de planeamiento", el cual persigue el mismo fin de la APG: El Grupo de Planificación es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo principal promover y desarrollar la disciplina de planificación y la figura del *planner* en Brasil ("Sobre o GP", n.d.). Esto significa que, aunque algunos países no han creado una organización asociada directamente con la APG de Reino Unido han elegido crear un grupo independiente con el mismo objetivo en común⁷³.

En el siguiente apartado se habla acerca de cómo fue la introducción de la disciplina en Argentina, México y Chile, y cuál es el estado actual de la misma en dichos países. Como ha sido expresado anteriormente, se han elegido estos países por contar con una asociación APG y existir más contenido teórico enfocado a dichos países, lo cual facilita la información necesaria para el desarrollo del tema. Todo esto como una introducción al punto principal de la investigación: la planificación estratégica en las agencias publicitarias dominicanas.

⁷² El Grupo de Planeamiento nació en 2002 de un grupo informal de *planners* interesados en el intercambio de ideas y de apreciar el valor de la planificación como una disciplina. La entidad se formalizó como una iniciativa inspirada en el *Account Planning Group* pionero del Reino Unido (APG-UK) y la APG de Estados Unidos ("Sobre o GP", n.d.).

⁷³ Además de esto podemos destacar el premio otorgado por la APG de Reino Unido en el concurso *Creative Strategy Award 2013* a la agencia JWT de Puerto Rico, lo cual es un indicio de la calidad estratégica de la publicidad allí.

2.3.1.1. Inicios de la planificación estratégica en Argentina

En Argentina la planificación estratégica surge en los años 80, ocurre como un proceso de transformación de los departamentos de marketing e investigación de las agencias (Cerana, 2006), el cual se enfocaba en servir de interlocutor entre los departamentos de marketing de los clientes y servir de interface entre la agencia y las empresas de investigación de mercados.

Según indica Cerana (2006, p.64) el planning se desarrolla en un contexto que se resume a continuación:

- El país experimenta una transición hacia la democracia.
- La sociedad transitaba el pasaje de formas autoritarias e intolerantes a una forma de aceptación de la diversidad y de la complejidad.

En este contexto tiene lugar el surgimiento del planning en Argentina, iniciándose en los departamentos de marketing e investigación de las agencias.

Los departamentos de marketing e investigación transformaron su rol buscando especializarse en comprender las interioridades de los consumidores a través de los *Insights* con el fin de apoyar el proceso creativo. Antes de esta transformación su rol principal se limitaba a ser un interlocutor entre los departamentos de marketing del cliente y la agencia (Cerana, 2006).

Asimismo, se podría decir que los clientes internacionales tuvieron que ver con este proceso de cambios, quienes acostumbrados a trabajar con agencias que daban mucha importancia al proceso de planificación estratégica lo exigían para sus campañas. Todo esto provocó una propagación de la disciplina de la planificación estratégica y el interés de muchos profesionales de especializarse en esta área, tanto así que en el año 2006 trabajaban 50 profesionales en el área de la planificación estratégica en 24 agencias del país (Borrini, 2006).

En el año 2006 se hablaba de que la disciplina había sobrepasado la etapa de desconocimiento, encontrando a profesionales que empiezan su carrera en el área de la planificación, asimismo el rol del profesional a cargo de la planificación está más claro en la agencia ("Bricchetto: "Hay clientes, como Unilever, que exigen que haya un *planner* en el equipo'", 2006). Por lo que se podría decir que la planificación estratégica en Argentina se encuentra en una etapa de consolidación.

1.3.1.1.1. Desarrollo de la planificación estratégica en Argentina

Al igual que Reino Unido, España y Estados Unidos el grupo de profesionales trabajando en el área de planificación en las agencias argentinas buscaron organizarse y promover la disciplina a través de crear la asociación APG.

Por esta razón, en el año 2006 crean la APG Argentina, la cual para su fundación contaba con veinte socios fundadores y otros diez profesionales del planning en proceso de incorporación (Bachanian, 2006). La APG ha servido como punto de contacto entre los *planners* argentinos por medio de la cual comparten información, tienen encuentros, conferencias. Y, sobre todo, actúa como una fuente de promoción de la actividad. En 2006 se lanzó el primer libro⁷⁴ editado por la APG, lo cual ha significado un gran aporte a la industria (Aprile, 2006).

Además de esto, la asociación entrega un premio desde el año 2007, que actualmente recibe el nombre de King, en honor a uno de los padres de la planificación estratégica, Stephen King. "Para participar del premio, se deberá presentar un caso de 2.000 palabras, donde debe quedar de manifiesto la forma en que el planning permitió desarrollar una mejor comunicación a partir del

⁷⁴ El libro se llama: Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones, fue publicado en el año 2006.

brief" ("Diego Luque: "Estamos haciendo historia en el planning en español"", 2013). El objetivo de este premio es premiar los mejores casos de Planning en español.

El Jurado podrá entregar Oros, Platas y Menciones en el número que considere merecido. El Jurado podrá entregar también un Grand Prix al trabajo más destacado entre aquellos distinguidos con un Oro. Además de esto, el jurado podrá otorgar premios especiales que corresponden a las siguientes categorías ("Premios King", 2016):

- Mejor *Insight*
- Mejor Uso de Investigación
- Mayor Innovación en la Estrategia de Contactos
- Mejor Comprensión del Negocio
- Mejor Comprensión de la Marca

El objetivo de cada una de las acciones realizadas por la APG Argentina tiene el objetivo de que la planificación estratégica sea reconocida dentro de la industria y, también, fuera de ella, es decir, que expanda sus fronteras más allá del microclima de las agencias. "Si la publicidad tiene una creatividad de excelencia y reconocida, también tiene que tener un planning de ese calibre" ("Diego Luque: "Estamos haciendo historia en el planning en español"", 2013).

Todo esto es una muestra del creciente interés por la disciplina en el mercado argentino, y no solo en el ámbito de las agencias publicitarias, sino que cada vez más se encuentra a esta figura en agencias de medios, empresas de consultoría estratégica, etc.

2.3.1.2. Inicios de la planificación estratégica en México

La planificación estratégica en México surge de una manera orgánica dentro de las agencias, desde el año 2004 hay un movimiento hacia la consolidación de una red de la planificación estratégica mucho más estructurada que tiene como objetivo llevar la disciplina a un nivel diferente y darle su valor real ("Escobar: "Los *planners* somos los alquimistas de la publicidad"', 2006).

Por lo general, en México sólo se pueden encontrar profesionales a cargo de la planificación en las agencias más grandes y reconocidas las cuales empezaron ofreciéndolo como un valor agregado, pero pronto esta área se ha convertido en indispensable para la buena ejecución de una campaña, sobre todo tomando en cuenta el contexto tan competitivo y la necesidad de diferenciación que se vive.

Los anunciantes más importantes del país demandan este perfil, pues les brinda la seguridad de que su comunicación está edificada sobre un sustento objetivo. Aunque en México esta figura no tiene un lugar a nivel de las agencias pequeñas o algunas medianas; y un aspecto que preocupa es que tampoco es una especialidad conocida entre los universitarios que hoy en día estudian publicidad o mercadotecnia. Su plan de estudios debería incluir como mínimo tres módulos de planeación estratégica ("German: "Un brief sin el ingrediente inspirador no sirve"', 2006).

Muchas agencias mexicanas han entendido que la planificación estratégica no es sólo un departamento más dentro de una agencia, sino una disciplina que todos debemos ejercer para hacer cada día mejores ideas ("Tapia: "Las marcas no sólo viven en los medios"', 2006).

Según un censo realizado por la APG, México⁷⁵, en el año 2013, 152 profesionales trabajaban en planificación ("Un vistazo a los *planners* en México", 2013). Entre estos, un 48% eran mujeres y un 52% hombres. La mayoría con edades comprendidas entre 25 y 34 años. Siendo comunicación, marketing y publicidad el grado académico de la mayoría, sin dejar de lado administración, psicología y diseño. En cuanto al estado actual de la planificación la mayoría concluye que se encuentra en una etapa en que buscan la diferenciación.

1.3.1.2.1. Desarrollo de la planificación estratégica en México

México también cuenta con una APG la cual se formó en el año 2009 ("APG México", n.d.), y desde su creación ha desarrollado *Training Networks* en los que se han formado cerca de 100 nuevos profesionales y se ha fomentado la interacción entre los actuales y los futuros profesionales.

A través de esta asociación persiguen los siguientes objetivos ("APG México", n.d.):

- Generar valor agregado y construir *networking*⁷⁶
- Difundir la disciplina en México
- Formar nuevos profesionales a cargo del *planning*

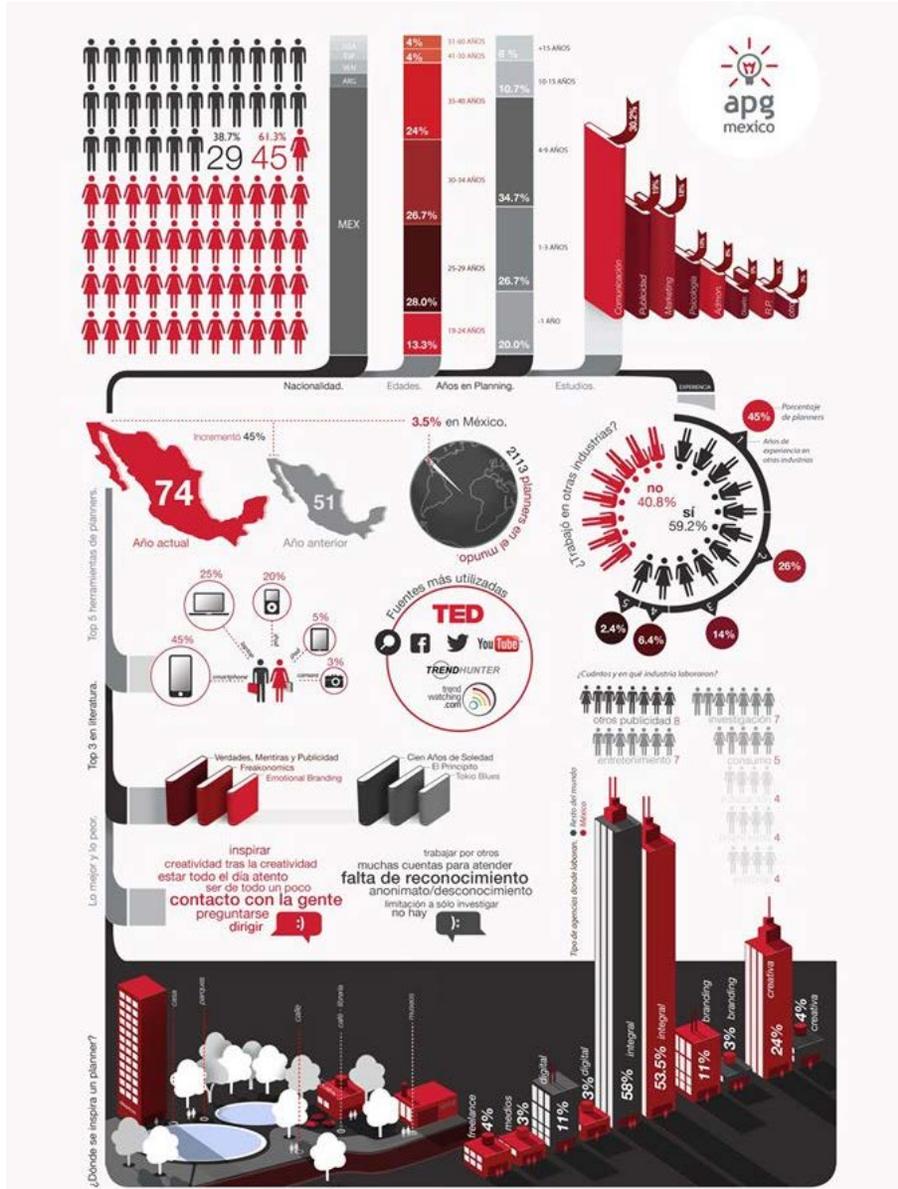
También, trabajan en desarrollar las siguientes acciones:

⁷⁵ En México encontramos a profesionales que ocupan los siguientes puestos de trabajo como: Sr *Planner*, *Planner* Jr., VP *Planner* y *Planner* (APG México, 2013).

⁷⁶ *Networking* se refiere a la red de contactos, consiste en aumentar la red de contactos profesionales con el fin de encontrar nuevas oportunidades de negocio a través de asistir a eventos y actividades específicos.

- “*Buzz*”: Difusión de APG México en audiencias clave incluyendo la comunidad de *planners*.
- “Comunidad”: Censo de *planners*, para conocer mejor a los *planners* de México.
- “Académico”: Formación de *planners* en temas relevantes para nuestro trabajo.
- “Diálogo”: Encuentro entre *planners* para promover acercamiento y convivencia.

Imagen 2. Censo de *planners* México, 2013



Fuente: APG México, 2013

2.3.1.3. La planificación estratégica en Chile

En Chile desde el año 2013 existe una organización denominada Account Planning Group, la cual en el año 2014 empieza a operar en representación directa de la APG de Reino Unido (Cardenes, 2016). Esta organización, según indica su sitio web, tiene como objetivo promover la

excelencia y creatividad en el pensamiento estratégico en torno a las marcas y sus comunicaciones ("¿Qué es APG?", 2016).

En el año 2013, la APG Chile realizó un censo dirigido a profesionales que ejercían como *planners* en Chile, con el título: "¿Quiénes somos y dónde estamos?". Entre los resultados se destaca que 124 personas respondían a este perfil profesional, desarrollando su actividad en mayor medida en agencias publicitarias, además de agencias digitales y de medios.

Aunque el censo no especifica la edad ni el número de años de experiencia de los profesionales encuestados, señala que la actividad es joven en el país, tomando en cuenta la edad y experiencia de los participantes en el estudio.

Los profesionales describen la disciplina como "la actividad encargada de llevar la voz del consumidor al interior de las agencias (un puente entre las personas y las marcas), una parte importante del proceso creativo y una actividad que agrega valor en la tarea de construir marcas" (Aros, 2013). Esta respuesta va acorde con la descripción de este perfil facilitada por Pollit "es la voz del consumidor en la agencia" (1979).

Entre las conclusiones del estudio se destaca que (Aros, 2013):

- Existen deficiencias a nivel de formación académica que promuevan la disciplina.
- Hay bajos niveles de reconocimiento a nivel de la industria publicitaria y sus clientes.
- Señala que existen diferencias y falta de entendimiento entre los *planners* que trabajan en agencias publicitarias tradicionales, las digitales y las de medios.
- No existe un consenso acerca de los conceptos que definen al *planning* y al rol del *planner*.

Como retos la APG Chile se plantea la tarea de configurar redes profesionales, espacios de reconocimiento e innovación que promuevan el desarrollo del planning en Chile.

También consideran de gran importancia crear espacios académicos, tanto en pre y post grado, que sumen oportunidades de profundización y especialización en el área.

Busca generar un espacio de integración y conversación acerca de las visiones, motivaciones y preocupaciones de los profesionales del Planning con el fin de lograr que la actividad cobre relevancia en Chile.

2.6. Conclusión

La planificación estratégica surge como respuesta a los diferentes cambios sociales y culturales que tuvo lugar después de finalizar la Segunda Guerra Mundial. Como consecuencia, emerge un nuevo tipo de consumidor, con necesidades y motivaciones distintas, también nuevos inventos tecnológicos como la televisión, el ordenador, entre otros, que contribuyen a estos cambios.

Producto de esto, las marcas sintieron la necesidad de entender al nuevo tipo de consumidor al que estaban apelando, es por esta razón que refuerzan el departamento de marketing del lado del anunciante, dicho departamento había formado parte de la agencia de publicidad hasta ese entonces. En el momento en que empiezan a implementar las técnicas de marketing del lado del anunciante, las agencias publicitarias pierden credibilidad y presupuesto, por lo que se enfrentaron al reto de encontrar un valor agregado que demostrara la valía y aporte de su trabajo.

De este modo surge el proceso de planificación estratégica, a finales del 1960, en Reino Unido, de la mano de Stephen King, de la agencia J.W.T. Y también emerge la figura del

planner, como profesional a cargo de dicho proceso, introducido por Stanley Pollitt desde la agencia BMP.

Una vez ambas agencias lo proponen y empiezan difundir la disciplina, otras agencias empiezan a adoptarlo. Esto fue así producto de los buenos resultados que estaban obteniendo, lo cual provocó el boca a boca entre los profesionales del sector quienes lo atribuyeron a la publicidad estratégica que estaban realizando. Entre la década de 1960 y 1980 la publicidad inglesa se destacó más allá de sus fronteras, logrando reconocimiento y admiración.

Es de este modo como empieza a propagarse la planificación estratégica en países como Estados Unidos, en manos de Jay Chiat. Chiat que sentía una gran admiración por la publicidad inglesa, encontró que la diferencia entre la publicidad inglesa y la norteamericana consistía en la figura del *planner* y el trabajo de planificación estratégica que se realizaba, así empieza a exportar profesionales del *planning* ingleses a su agencia, Chiat Day, afincada en Estados Unidos. Acto seguido, años más tarde otras agencias norteamericanas también lo implementan y por consiguiente también es llevado a otras agencias del mundo.

Por regla general lo que ocurre en Estados Unidos de una manera u otra permea en el mercado de Latinoamérica y el resto del mundo, esta no es la excepción en el caso de las agencias publicitarias multinacionales. Normalmente cuando la oficina central adopta un proceso sus filiales también lo implementan. Es de este modo como la planificación estratégica llega a países como Argentina, México, Chile y República Dominicana. En el capítulo 4 se profundizará en el caso específico de su desarrollo en República Dominicana, tema objeto de este estudio.

A continuación, en el capítulo 3 se aborda la definición del perfil de un *planner*, indagando sobre los conocimientos y habilidades necesarias para realizar su trabajo, también se estudian las

funciones que realiza en cada fase del proceso de desarrollo publicitario, su relación con los diferentes actores que intervienen en la publicidad y en qué dirección evoluciona este profesional. Todo esto con el fin de formar un perfil profesional que defina esta figura.

CAPÍTULO 3

3. LA FIGURA DEL *PLANNER* EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

3.1. Introducción

A mediados del siglo XIX nacen las primeras agencias de publicidad de la mano de tres figuras: un agente (ejecutivo de cuentas), un creativo (director de arte) y un redactor (*copywriter*) (Castellblanque, 2006).

En las palabras de Castellblanque (2006, p.107) “un ejecutivo de cuentas es la mano derecha del director de cuentas, es el auxiliar que tiene a punto los presupuestos, que busca la información y organiza a la vez que controla y archiva las campañas realizadas para cada cliente, pues cada director de cuentas suele ser responsable para varios clientes”.

Su rol principal consiste en:

- Estar y trabajar en la agencia a favor del cliente.
- Estar y trabajar a favor de la agencia

Introduciendo el rol del departamento creativo se encuentra que funciona como el motor de la agencia de publicidad, puesto que cuando un anunciante se dirige a una agencia de publicidad va en busca de algo muy concreto: la creatividad (Castellblanque, 2006). Desde este departamento tanto el redactor como el creativo tienen en sus manos dar forma al mensaje que se quiere comunicar, tanto de una manera gráfica como escrita.

En la medida en que el trabajo de la agencia ha ido adquiriendo mayor sofisticación y las plataformas de comunicación han evolucionado, nuevas figuras han surgido en publicidad, entre éstas Corredor y Farfán (2010) destacan nueve figuras de futuro en la siguiente tabla:

Tabla 6. Nuevos perfiles profesionales de la Publicidad en España

PERFIL PROFESIONAL	ACTIVIDAD ¿Qué hace dentro de la agencia? ¿Misión? ¿Funciones? ¿A quién reporta?	FORMACIÓN ¿Qué conocimientos debe tener?	HABILIDADES ¿Qué aptitudes y cualidades debe tener?
Responsable de producción experto en nuevos medios <i>[Producir de medios digitales]</i>	Encarga trabajos de producción a compañías o profesionales externos. Su misión es encontrar la calidad y el precio adecuados al trabajo y en los tiempos marcados. Reporta al director de producción y al director financiero.	Conocimientos generales de programación, formatos, creatividad. Finanzas.	Organización. Capacidad de relación y negociación.

<p>Programador creativo</p>	<p>Programar piezas <i>display</i> para Internet, móviles y otros dispositivos.</p> <p>Llevar a la práctica las ideas de los creativos de la mejor manera posible.</p> <p>Reporta al director creativo.</p>	<p>Herramientas de programación.</p> <p>Sistemas operativos.</p> <p>Navegadores.</p> <p>Bases de datos.</p>	<p>Creatividad.</p> <p>Rapidez en la ejecución.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>
<p>Diseñador Front/End</p> <p>(con conocimiento de herramientas propias de Internet)</p>	<p>Diseña las piezas para que sean insertadas en una estructura de programación preparada por los programadores.</p> <p>Reporta al director creativo.</p>	<p>Diseño gráfico <i>on</i> y <i>off line</i>.</p> <p>Programación (HTML, <i>flash</i>, <i>net</i>, <i>java</i>).</p> <p>Formatos.</p>	<p>Creatividad.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Capacidad de expresión hablada y escrita.</p>

<p>Experto en redes sociales</p> <p><i>[Community Manager]</i></p>	<p>Monitoriza la imagen y contenidos de la marca en foros, blogs e instrumentos de comunicación social 2.0.</p> <p>En su caso, actuar como portavoz electrónico o moderador.</p>	<p>Formación universitaria.</p> <p>Conocimiento de los entornos <i>on line</i>.</p> <p>Idiomas (si gestiona comunidades multilingües).</p>	<p>Conocimiento de entornos digitales.</p> <p>Manejo de herramientas de publicación web.</p> <p>Capacidad de redacción/expresión y agilidad en el manejo de teclados.</p>
<p>Desarrollador de contenidos asociados a la marca</p> <p><i>[Brand Entertainment]</i></p>	<p>Gestión, publicación y creación de contenidos para herramientas web de marcas y corporaciones.</p>	<p>Formación universitaria en áreas de producción audiovisual.</p> <p>Formación en Internet y herramientas de publicación,</p>	<p>Creatividad y conocimiento de contenidos <i>on y off line</i> disponibles en el mercado.</p> <p>Conocimiento y experiencia en publicación de contenidos.</p>

		<p>programación básica en HTML y flash.</p>	
<p>Responsable de Marketing móvil</p> <p><i>[Mobile]</i></p>	<p>Identificar y analizar oportunidades emergentes del canal.</p> <p>Desarrollo de estrategias y acciones de comunicación y marketing por medio de terminales móviles: GPRS, 3G, MMS, SMS, iPhone, BB.</p> <p>Buscar sinergias dentro del mix de medios.</p> <p>Como miembro de dirección de una unidad de negocio reporta a la Dirección General.</p>	<p>Formación universitaria.</p> <p>Conocimientos generales de Estrategia, Medios, Programación y Diseño.</p>	<p>Creatividad.</p> <p>Experiencia en empresas fabricantes o de telecomunicaciones móviles.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>

Fuente: Corredor y Farfán (2010, p.112-114)

Como se ha podido observar en el cuadro anterior, Corredor y Farfán hablan del planificador estratégico (*planner*) especializado en nuevos medios. En el capítulo anterior se habla de los orígenes de esta figura, que aparece a finales de los años 60, como consecuencia de los cambios implementados por el anunciante⁷⁷ en el mercado inglés, debido a que las agencias se encontraban con información de la marca y mercado sofisticada, además de una mayor cantidad de datos, los cuales resultan necesarios para hacer el planeamiento de la publicidad partiendo de una base estratégica, pero en la medida en que más compleja se hacía la información, la agencia contaba con menos personal capacitado para analizarla, puesto que, como se observa en el capítulo dos⁷⁸, muchos investigadores que antes habían trabajado para la agencia de publicidad fueron despedidos producto de la desaparición del departamento de marketing.

Por esta razón los directores y ejecutivos de cuentas tuvieron que asumir funciones como: análisis de la investigación de mercado, realizar el *brief* creativo y desarrollar la estrategia de comunicación. Stanley Pollitt⁷⁹, que trabajaba como director de cuentas se vio a cargo de dichas funciones, cosa que él sentía no se le prestaba la debida atención porque muchos datos importantes podían perderse debido a que los profesionales de cuentas podían verse tentados por la practicidad y su papel de velar por los intereses del cliente, además de la falta de tiempo

⁷⁷ A mediados de los años 60, como se pudo ver en el capítulo 2, los clientes se vieron en la necesidad de reforzar su Departamento de Marketing. Pasando la agencia de una situación de “cuanto más te anuncias, más vendes”, a una situación de demanda creciente, situándose como ejecutora de las órdenes del Departamento de Marketing del anunciante (Castellblanque, 2006). En esta etapa las agencias se enfrentan a una pérdida de credibilidad por lo que algunas deciden apostar por la creatividad o reivindicar los servicios que ofrecían como valor agregado.

⁷⁸ Surgimiento de la planificación estratégica y la figura del *planner*.

⁷⁹ Introduce a la figura del *planner* en la agencia, ver detalles en capítulo 2.

necesario para analizar las investigaciones, por lo que Pollitt sentía una gran preocupación por el uso que se hacía de los datos (Pollitt, 1979).

Debido a esto, encontró conveniente la introducción de un nuevo rol especializado en la agencia que actuara como representante del consumidor, ya que, como apunta Fortini (1993), el producto era representado por el anunciante, los intereses del cliente y los tiempos en que debía ser entregada la campaña eran defendidos por el ejecutivo de cuentas, el creativo se preocupaba por su anuncio y el consumidor que hasta ese momento no contaba con representación encontró un apoyo en esta nueva figura.

Pollitt tomó prestado el término de *Account Planning* a Stephen King (considerados ambos los padres de la planificación estratégica) para llamar a esta nueva figura *Account Planner*, traducido literalmente: planificador de cuentas o *planner*, como es más comúnmente conocido.

Lo propuso como un nuevo tipo de investigador que trabajaba junto al director de cuentas, como su “conciencia” (Pollitt, 2000) y junto al director creativo, compartiendo el mismo estatus y actuando como un trío estratégico enfocados en el mismo objetivo: lograr la eficacia publicitaria. Manteniendo cada uno de estos personajes la defensa de sus intereses por encima de todo: consumidor, cliente y anuncio, respectivamente.

Así pues, el planificador de cuentas viene a constituir un enlace entre el cliente y el consumidor, con el objetivo de optimizar la inversión publicitaria mediante el desarrollo de la estrategia de comunicación.

A través del presente capítulo se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el perfil de un planificador de cuentas? ¿Qué funciones realiza? ¿Cuál es su perfil académico y profesional? ¿Cuáles conocimientos y habilidades deben tener?

Por medio de dar respuesta a las preguntas señaladas se busca formar un perfil profesional que identifique al profesional del *planning*, con el fin de luego compararlo con el perfil de los profesionales a cargo de la planificación estratégica de República Dominicana.

Es necesario señalar que esta figura profesional recibe diferentes denominaciones que se muestran a lo largo de esta investigación, como son: *planner*, estratega, planificador de cuentas, planificador estratégico, *strategic planner*, tanto términos en español como en inglés. Dichos términos se utilizarán indistintamente en el desarrollo de este capítulo dependiendo del autor citado.

3.1.1. Definiendo su perfil

La figura del *planner* en la agencia de publicidad emerge como un nuevo tipo de investigador que actúa como representante del consumidor en el proceso de elaboración de la comunicación comercial (Sánchez-Blanco, 2009). Tiene la misión de optimizar la inversión publicitaria (Castellblanque, 2006) a través de una publicidad que conecte con el público objetivo.

En sus inicios, Pollitt buscaba a un profesional experto en investigación. Una persona que supiera tratar y hacer buen uso de las investigaciones cuantitativas pero que hiciera mayor uso de las investigaciones cualitativas para los fines (Feldwick, 2007).

Asimismo, Pollitt buscaba a un profesional que se implicara en todos los asuntos de la agencia: desde la estrategia de comunicación hasta la evaluación de la campaña y la respuesta del consumidor (Feldwick, 2000).

Pollitt tenía la visión de un experto que trabajara mano a mano entre el ejecutivo de cuentas y el creativo, funcionando como un mediador y manteniendo el foco del consumidor en el centro de la estrategia. Donde cada profesional pusiera por delante sus intereses produciendo una especie de tensión controlada entre el equipo, pero con la flexibilidad necesaria que permitiera que los proyectos salieran adelante (Pollitt, 1979).

En su origen esa era la concepción que Pollitt tenía de este profesional, lo cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 7. Perfil de un *planner* según Pollitt

Conocimientos	Implementación en la agencia	Funciones
Investigación de mercados	Un equipo de trabajo: Ejecutivo de Cuentas- Planificador de Cuentas- Creativo	Representa al consumidor
Técnicas cualitativas y cuantitativas	El <i>Planner</i> goza de plena libertad de acción	Realiza y analiza investigaciones de mercado: principalmente investigaciones cualitativas
Marketing	Asignación de cuentas de manera continúa	Evalúa y analiza la publicidad

Publicidad	El <i>Planner</i> al servicio de la creatividad
Habilidades	Implicación en todos los asuntos de la agencia
Analítico	Respaldo directo de la dirección de la agencia
Intuitivo	
Inspirador	
Objetivo	

Fuente: elaboración propia

Pollitt buscaba a un profesional con capacidad de análisis de datos cuantitativos y cualitativos, conocimientos de cómo funciona el marketing y la publicidad, trabajo en equipo y que actuara como representante del consumidor en la agencia.

Para esto, en principio propuso al investigador de mercado tradicional para hacer estas funciones, porque pensaba que mezclando a este profesional en los asuntos de la agencia adquiriría un perfil más versátil y flexible lo cual no resultó como esperaba por esta razón se vio en la necesidad de reclutar a nuevos profesionales de distintas áreas y formarlos en su agencia.

3.1.2. Perfil profesional y académico

En la medida en que ha avanzado la disciplina se encuentran perfiles muy diversos que le aportan más carácter y versatilidad al trabajo. Por la naturaleza de sus funciones de investigación y conocimiento de la psicología del consumidor se pueden encontrar planificadores que

provengan del área de la psicología, además de sociología, así mismo, profesionales del área de administración y hasta de derecho. Sin dejar de lado a los profesionales de la publicidad.

Un ejemplo de esto, son los planificadores estratégicos de España, que, según un estudio realizado en el año 2008, un 50% de la muestra eran licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas, además de otros títulos como Derecho y Comunicación, Filología, Filosofía, Geografía e Historia, Ingeniería, Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Educación Infantil, Gestión Comercial y Marketing, Investigación y Técnicas de Mercado (Sánchez-Blanco, 2008, p. 315-316).

Para definir su perfil, son muchos los autores que han aportado diferentes conceptos, siendo a través de sus funciones donde coinciden (Baskin, 2001). En términos generales, se puede designar bajo el título de *planner*, al profesional que realiza la tarea de planificación estratégica de la comunicación comercial; a través de sus conocimientos y capacidades. A este profesional le corresponde responder a tres preguntas fundamentales: primera, ¿cuál es el rol de la publicidad?; ¿a quién se dirigirá la comunicación?, ¿qué se debe decir y por qué?

A continuación, se muestra de qué manera autores como Sánchez-Blanco (2008, 2011), Cooper (2006), Álvarez (2012) y Castellblanque (2006), definen el perfil de un *planner*:

Iniciando con Sánchez-Blanco (2008), se observa que coincide con la definición de Pollitt (1979), cuando lo define como un nuevo investigador que trabaja junto a los ejecutivos de cuentas como si fuera su propia “conciencia” y cuya misión consiste en representar al consumidor dentro de la agencia de publicidad (p.5).

En esta definición sale a relucir una función que tiene lugar en su origen: ser el representante del consumidor. Producto de que la agencia no contaba con un profesional dedicado en exclusiva a velar por los intereses del receptor de la comunicación se hacía necesario incluirlo en la

agencia en su apuesta por reivindicar los servicios como valor agregado (Castellblanque, 2006). Este concepto también expresa que trabaja junto a los ejecutivos de cuentas como si fuera su “propia conciencia” (Pollit, 2001, p.4), secundando la teoría propuesta por Pollitt en sus inicios, pero este profesional además de trabajar de la mano con los profesionales de cuentas, también trabaja de la mano con los creativos, viniendo a constituir un nexo entre cuentas y creatividad, entre el cliente y el consumidor (Sánchez-Blanco, 2008, p. 257).

Un *planner* es un especialista en la creación y ejecución de la estrategia de comunicación, lo cual según apunta Castellblanque (2006) lo hace a través de la investigación, analizando toda la información y canalizándola en función de los objetivos asignados.

Coincidiendo con las definiciones expuestas a lo largo de este capítulo, la página *web prospect*, web oficial de graduados de Reino Unido, también describe a esta figura como el profesional responsable de crear la estrategia de comunicación, lo cual incluye definir el público objetivo, establecer el tono más adecuado para la comunicación, escribir el *brief* creativo e impulsar la creatividad ("*Advertising Account Planner Job Profile*", 2016).

En esta definición salen a relucir otras funciones a cargo de dicho profesional:

- Impulsa el desarrollo de la creatividad
- Analiza y realiza investigaciones de mercado
- Conecta la marca con el público objetivo
- Escribe el *brief* creativo
- Persigue dar con soluciones eficaces que respondan al problema planteado

El profesional a cargo del *planning* tiene a su cargo la creación del *Copy Strategy*, tema que se ha visto en el capítulo uno, correspondiente a la fase uno del proceso de desarrollo publicitario. A través de los conocimientos, experiencia y aptitudes, y la información disponible, éste busca dar solución al problema planteado en el *brief* de marketing (Pollitt en Demori, 2007).

Todas las funciones antes vistas pueden variar dependiendo de la filosofía de trabajo de la agencia en la que este profesional labore, así como de la posición que ocupe en el organigrama de la agencia (Sánchez-Blanco, 2011).

Esto es así porque dependiendo de la dimensión de la agencia y el tipo de marcas para las que trabaje, esto puede influir en la organización de su personal. Por lo general en las agencias de servicios plenos, el *planner* se sitúa en una línea horizontal al lado del director creativo y el director de cuentas, compartiendo un mismo rango jerárquico y en dependencia todos de la dirección general.

3.1.3. Personalidad, destrezas y habilidades

Tal como se ha planteado anteriormente, el perfil de un *planner* puede ser muy diverso, encontrando a diferentes perfiles profesionales ejerciendo sus funciones. Pero estos profesionales reúnen diferentes capacidades, características y cualidades en común que los diferencia del resto las cuales son señaladas a continuación:

Capacidad de análisis (analítico) (Castellblanque, 2006):

- Es la capacidad de observar y valorar los detalles tras la consideración del conjunto.
- Se trata de la atención a los pormenores que enriquecen la experiencia y le dan importancia.

Capacidad de síntesis (preciso):

- La combinación ingeniosa y coherente de distintos elementos para formar algo nuevo.
- Es crear algo nuevo con los conjuntos existentes o con la información más dispar.

A continuación, Giquel (2000, p.119), apunta otras características que debería poseer un buen estratega, y que coinciden en muchos casos con las planteadas por Makridakis (1990):

- Ser un especialista en su propio trabajo, pero también ser capaz de ver todo el cuadro (mente holística),
- Ser imaginativo, pero a la vez práctico, ser visionario, pero también pragmático, preocupado por el largo plazo, pero pendiente de resolver las operaciones cotidianas y la crisis, flexible, pero también tenaz, prudente, pero con una dosis de riesgo, intuitivo, pero comprensor de los prejuicios.
- Que sepa establecer objetivos ambiciosos, pero, a su vez, realistas, de forma que no desanime a los que intentan alcanzarlos.

También, Baskin (2001) actualizó un escrito publicado por D´Souza en 1986, el cual es una versión revisada de las características y cualidades que un *planner* debe tener:

- Pasión por la publicidad y tiene sensibilidad hacia el proceso creativo. Tiene una clara orientación publicitaria y, sobre todo, alguien a quien le divierta hablar sobre publicidad (Baskin, 2010).
- Siente una curiosidad intuitiva hacia los consumidores y le gusta entender las relaciones humanas. “Conocer por qué la gente piensa y actúa en la manera en la que lo hace” (Baskin, 2010).

- Es un comunicador hábil e inspirador.

Tiene la capacidad de argumentar un punto de vista de forma coherente y concisa, no se amedrenta ante audiencias mayores o importantes; con capacidad para ganar una discusión sin hacer sentir al cliente como un perdedor; pensador rápido, con capacidad para hablar con autoridad, sin caer en dogmatismos o parecer inflexible (Baskin, 2010).

- Es hábil manejando los datos de marketing y de la investigación.
- Sabe manejar las cifras y es imaginativo a la hora de traducir los resultados de la investigación a la acción publicitaria. “Con capacidad de ver el significado de los números y de generar hipótesis, o extraer conclusiones; hacer un uso ecléctico de la información, utilizando todas las fuentes y no sólo las más recientes” (Baskin, 2010)
- Tiene credibilidad y autoridad en lo que concierne a la investigación y valora la creatividad.
- Tiene una mente estratégica y visionaria para abrir caminos, después de hacer su trabajo brillante de detective.
- Muestra deseos por estar contantemente involucrado como un miembro más del equipo que gestiona la cuenta.
- Mantiene un equilibrio entre la teoría y la práctica en lo concerniente a cómo funcionan los anuncios.

A continuación, se cita la descripción de Merry Baskin (2000, p.10)⁸⁰, acerca de las cualidades, destrezas y habilidades que considera debe tener el profesional a cargo de la planificación estratégica:

“Alguien que comprenda que lo que la gente dice no es necesariamente lo que piensa o lo que hace; alguien que sea lo suficientemente minucioso como para analizar un problema desde diferentes perspectivas sin perder la visión global; lógico y analítico, con capacidad de pensamiento lateral; que vea la investigación como un medio y no como un fin; no es un técnico; pragmático a la hora de resolver un problema. Tiene que tener la habilidad de conceptualizar y de pensar estratégicamente; la habilidad de identificar claramente cuáles son los problemas (llegando al núcleo de los mismos); con capacidad de ver una comunicación y ser capaz de emitir un juicio razonable sobre cuáles pueden ser sus efectos (rol de la publicidad, target, respuestas que se desean provocar); intuitivo tanto para las personas, como para las marcas y la publicidad; capaz de hacer un retrato del público objetivo sin recurrir inmediatamente a datos demográficos; ser capaz de entender que la publicidad es sólo una herramienta más dentro del marketing mix, conocer cuáles son sus usos potenciales y sus limitaciones; la habilidad de ver rutas estratégicas alternativas a un problema dado”.

Una persona que no acepta lo obvio, que desafía las asunciones, hasta que la visión global cobre sentido (ventas, datos cuantitativos, cualitativos, información sobre la competencia, etc.).

⁸⁰ Ver también: ("10 mandamientos del *planning* de Helio Silveira da Motta (padre del *planning* en Brasil)", 2010).

Habilidades con la gente; capacidad de trabajar en equipo; alguien que sea capaz de apreciar y usar las aportaciones de otras personas; alguien que sepa cuándo presionar y cuando animar.

¡Con una gran personalidad! Tiene que ser capaz de ver el lado divertido de todas las cosas, participar y no ser un mero observador; su involucración debe ser real y no forzada; debe ser capaz de trabajar bajo presión, en circunstancias impredecibles, en ambientes de trabajo poco estructurados o informales y en algunos casos, de crítica; no debe ser territorial, ni defensivo, ni paranoico.

A continuación, a modo de resumen se presenta una tabla que recoge los conocimientos, características y habilidades que identifican a un *planner*:

Tabla 8. Perfil de un *planner*

Conocimientos	Características	Capacidades y habilidades
Marketing	Analítico, observador	Tiene la capacidad de observar y evaluar los detalles sin perder de vista el conjunto de la situación.
Publicidad	Preciso	Tiene la capacidad de sintetizar extrayendo lo esencial, lo que pueda aportar valor a su trabajo.
Sociología	Flexible	Habilidades con la gente; capacidad de trabajar en equipo

Antropología	Pragmático, lógico, prudente	Es moderado a la hora de emitir un juicio, basándose en la lógica y la reflexión a la hora de argumentar.
Estadística	Minucioso	Evalúa hasta los detalles más pequeños de principio a fin.
Psicología	Intuitivo	Es un pensador rápido que puede sacar hipótesis de una situación determinada basándose en su experiencia.
	Tenaz	Se muestra firme y constante con el fin de lograr un propósito.
	Visionario	Debe poder evaluar una situación a futuro basándose en el presente y pasado para poder predecir lo que podría ocurrir en el futuro.
	Mente holística	Ser un especialista en su propio trabajo, pero también ser capaz de ver el cuadro completo.
	Polémico	Una persona que no acepta lo obvio, que desafía las asunciones, hasta que la visión global cobre sentido.

Fuente: elaboración propia

3.2. Funciones del profesional a cargo de la planificación estratégica en cada fase del proceso publicitario

Como se ha podido observar en el capítulo uno, el proceso de desarrollo publicitario a través de la planificación estratégica tiene lugar producto de la necesidad de un cliente (anunciante),

dicho cliente tiene un objetivo de comunicación y para alcanzarlo crea una estrategia que incluye el mix de comunicación, dentro del mix de comunicación se encuentra la publicidad representando una de las formas que puede adquirir la comunicación.

Las empresas publicitarias buscan servir a los anunciantes facilitándoles alcanzar su objetivo a través de una estrategia de comunicación relevante y eficaz que logre conectar con el público objetivo, y que vaya alineada al propósito del cliente.

Según Marcos, Sánchez y Villegas (2007) las funciones que realiza una agencia de una manera integrada pueden ser divididas en cuatro:

1. Una idea (propuesta por el cliente o a través de un *brief* o en su defecto por la propia agencia).
2. Un análisis, estudio, investigación, ensayo del producto propio y de la competencia.
3. Una comunicación publicitaria inteligente, atractiva e interesante para los consumidores.
4. Seguimiento del producto a través de estudios de mercado, pruebas para conocer la aceptación del consumidor con relación al producto.

Como se puede ver, el profesional a cargo del *planning* es la persona que se encarga de la investigación, la cual es fundamental para lograr una publicidad relevante por lo que muchas agencias publicitarias ya cuentan con este profesional como parte de su equipo.

A continuación, se muestra cuál es su rol en cada fase del proceso de desarrollo publicitario tomando en cuenta que como apunta Crosier & Gilmore (2003), hay 4 factores importantes que determinaran las funciones del *planner* y el modo en que la planificación será implementada en

la agencia: cultura de la agencia, tipos de clientes, tamaño de la agencia y lugar donde esté establecida la agencia.

La cultura de la agencia porque dependiendo de la ideología y filosofía de la agencia, esto influirá en los perfiles profesionales y métodos de trabajo.

Los tipos de clientes porque hay marcas más pequeñas que no cuentan con el presupuesto suficiente para invertir en investigación, además de que pueden ser marcas locales que a diferencia de las internacionales su campo de acción es más reducido, por lo que se da lugar a utilizar la intuición para desarrollar la publicidad.

El tamaño de la agencia también influye debido a que hay agencias pequeñas denominadas *boutiques* creativas que por su tamaño y estructura no pueden permitirse contar con todos los perfiles profesionales, asumiendo un mismo profesional diferentes roles como: director y estratega, ejecutivo de cuentas y estratega, entre otros. A diferencia de las agencias con afiliación internacional que en muchas ocasiones adoptan los diferentes perfiles profesionales y departamentos por influencia de la agencia matriz.

La localización de la agencia también es otra variable de interés, puesto que hay zonas que son comercialmente más activas que otras, en esto influye el país o la provincia en la que esté asentada la agencia.

A continuación, se indaga sobre lo anteriormente expuesto.

3.2.1. Fase 0 del proceso de desarrollo publicitario: *brief* del cliente

Una vez el anunciante ha definido el mix de marketing más adecuado y ha incluido a la publicidad como herramienta de comunicación elabora el *brief* de marketing, dicho documento

deberá incluir las indicaciones; problema a resolver, objetivo, posicionamiento⁸¹. Cuando este documento llega a la agencia empieza la fase de investigación, análisis y decisiones estratégicas.

3.2.2. Fase 1: análisis y decisiones estratégica: *Copy Strategy*

Definir un rol para la publicidad es el punto de partida del proceso de desarrollo publicitario y donde más relevancia tiene el trabajo del *planner* en la agencia. De la correcta definición de este dependerá la eficacia de la comunicación (Cooper, 2006).

Producto de la sofisticación del consumidor⁸², los canales de distribución⁸³, y, sobre todo, los cambios surgidos en los medios⁸⁴, implica que la publicidad no tiene un rol dado en las comunicaciones de marketing (Cooper, 2006). Por esta razón un *planner* debe buscar inmiscuirse en todos los aspectos relacionados con la marca; conocerla a profundidad, saber cuáles son las fortalezas y debilidades del mix de marketing, con el fin de poder tener una “visión panorámica” de la situación de la marca.

3.2.2.1. Interrogando al mix de marketing

Para el profesional a cargo de la planificación definir el rol que juega la publicidad antes debe interrogar a todos los aspectos que corresponden al mix de marketing de la marca, tomando

⁸¹ Ver más información del *brief* del cliente en el capítulo 1: desarrollo del proceso publicitario a través de la planificación estratégica.

⁸² Los consumidores son cada vez más exigentes, no se conforman con un argumento de ventas. Analizan lo que compran, los componentes de la marca siendo más críticos a la hora de comprar.

⁸³ Los canales de distribución están desarrollando marcas propias (marca blanca) que funcionan como sustitutos de alto valor agregado para el consumidor.

⁸⁴ La gente gracias a la tecnología *on demand* selecciona lo que quiere ver y cuándo lo quiere ver, además de que están surgiendo nuevos vehículos de comunicación como: televisión interactiva, internet, etc.

en cuenta que la publicidad (comunicación), corresponde a solo un cuarto del mix total de marketing: distribución, precio, producto⁸⁵ y comunicación (Kleppner, 2006).

Por ejemplo, en el caso de la distribución se cuestionará qué rol puede jugar la distribución para resolver el problema comercial de la marca.

En cuanto al mix de precio se indagará sobre qué es lo más adecuado para la marca si subir el precio, bajarlo o dejarlo como está y si toman alguna de las decisiones planteadas preguntarse cuál sería el efecto de dicha decisión a corto, medio y largo plazo.

La variable de producto en ocasiones también puede representar la solución para resolver el problema comercial de la marca. Aquí el *planner* preguntará si la imagen o valores del producto son adecuados o no, y en este caso si la publicidad podría ayudar a solucionar este aspecto, o si es más rentable recurrir a una segunda marca dentro de la misma categoría (Cooper, 2006).

Para definir la variable de comunicación se indaga acerca del tipo de comunicación que realiza la competencia. Se analizan las diferentes formas que puede adquirir la comunicación (merchandising, punto de venta, publicidad, relaciones públicas, ventas personales, marketing directo) con el fin de conocer cuál es la forma más adecuada para llegar al público objetivo.

El *planner* indagará sobre qué papel juega cada uno de los elementos de marketing para resolver el problema comercial. Todo esto desde una visión ampliada de la situación, no solo desde el punto de vista de lo que es, sino que desde el punto de vista de lo que podría ser. Aquí sale a relucir la capacidad de visión de futuro que debe tener este profesional.

⁸⁵ Este punto incluye el análisis de la competencia y los factores externos a la marca como: cambios tecnológicos, sociales o legales-políticos, tendencias.

En este punto se analizarán datos cuantitativos referentes al tamaño y tendencia del mercado, estacionalidad y segmentación, perfiles de compra, penetración y frecuencia, participación de la marca y competencia, la distribución y los precios. Además de esto, se analizan datos cualitativos referentes a lo que pasa en la mente del consumidor, donde cobra relevancia la objetividad, intuición y capacidad de interpretación que debe tener un *planner* (Sánchez-Blanco, 2011). Para conocer estos datos este profesional realizará o encargará estudios de investigación de mercado, marca, tendencias, estudios que luego analiza en profundidad.

Para todo esto, hará uso de la investigación de mercado, función que fue la matriz que ocasionó su surgimiento, trabajando codo a codo junto a un investigador especializado para realizar la toma de datos, aplicando la metodología más adecuada a cada situación (Álvarez, 2012).

Es importante señalar la importancia de la conjugación de la investigación con la inspiración, elementos esenciales para lograr una publicidad que conecte con los consumidores (Marcos, 2002).

A continuación, se muestra una serie de ideas más cercanas a la publicidad que Figueroa (1999, p.38) emplea para definir el término “investigar”:

1. Investigar, quiere decir, por lo menos, amar el conocimiento.
2. Saber para qué sirve.
3. Formular preguntas acerca del mercado, producto o servicio que se pretende vender.
4. Analizar el segmento del mercado que se pretende cubrir.

5. Determinar el estado en que se halla la competencia, su grado de penetración en el mercado, así como identificar los canales de comercio y los medios donde se va a anunciar el producto.

A través de esta definición se entiende que el fin de la investigación en publicidad es dar respuesta a cada uno de los problemas que giran en torno a la marca y que implican a todos los departamentos de la agencia. A continuación, se siguen analizando las diferentes variables objeto de investigación en publicidad.

3.2.2.2. Establecer la situación de la marca: su medio, clientes, competidores y consumidor

El próximo paso a realizar consiste en buscar conocer en qué punto se encuentra la marca y la razón por la cual está ahí⁸⁶, lo cual resulta de vital importancia para el profesional de la planificación.

Todo lo anterior con el fin de establecer la situación de la marca en el mercado y la mente del consumidor.

En el punto de definir la situación de la marca con el mercado el *planner* persigue a través de una perspectiva dinámica indagar no solo sobre “lo que es”, sino que también sobre lo “que podría ser” (Cooper, 2006).

⁸⁶ Dos de las primeras preguntas del *Planning Cycle* propuesto por King en JWT: ¿Dónde estamos? ¿Por qué estamos ahí? ¿Dónde podríamos estar? ¿Cómo podemos llegar allí? ¿Estamos llegando? (King, 1977). Ver más en el capítulo 2.

Desde este punto se analizarán los diferentes contextos sociales, así como su relación con la marca, estos son: cambios tecnológicos, tendencias sociales, cambio legal-político, competencia y su relación con el consumidor, desde un punto de vista actual y futuro (Giquel, 2003).

3.2.2.3. Análisis de la relación del consumidor con la marca

La comprensión ampliada de las interioridades del consumidor es uno de los puntos más importantes para establecer la estrategia. Para esto, se analiza su naturaleza, estructura y características. El *planner* se enfoca en trascender las meras cifras y profundizar en los datos hasta conseguir ese conocimiento real y directo del público que la comunicación necesita (Álvarez, 2012).

Esto es así porque el conocimiento del consumidor le proporciona al profesional a cargo de la planificación la clave para aumentar la eficacia, es por esto que este perfil analiza de qué manera el consumidor decodifica el mensaje (Sánchez-Blanco, 2011).

Para ello, este profesional investiga cómo el consumidor percibe la realidad con el fin de saber hasta qué punto el consumidor filtra y descarta la información, e interpreta el mundo desde su visión subjetiva. Es de este modo como puede dar con los *insights*⁸⁷ del consumidor, lo que le sirve para dar con la clave que conecte la marca con el usuario de la comunicación (Vázquez, 2011).

⁸⁷ Como hemos visto en el capítulo 2 un *insight* corresponde a una vivencia del consumidor que sirve de base a la estrategia de comunicación con el fin de lograr conexión entre la marca y el consumidor.

3.2.2.4. Destacando un rol realista para la publicidad

Luego del *planner* haber analizado toda la información anteriormente indicada viene la fase de síntesis. De todo el conocimiento adquirido y las investigaciones realizadas buscará llegar a conclusiones realistas que sirvan para direccionar la publicidad.

Dichas conclusiones servirán de base a la estrategia de comunicación, pero antes, ayudarán a definir qué se espera lograr con la publicidad, definiendo un rol realista para la misma (Cooper, 2006).

Para definir el rol de la publicidad se cuestionarán las diferentes variables de marketing, luego de interrogar al mix de precio, producto, distribución y promoción, se conocerá cuál es la situación real de la marca, y si el problema de la marca tiene o no tiene que ver con la promoción (publicidad).

También se estudiará la táctica que utiliza la competencia con el fin de descubrir si la estrategia actual realmente diferencia a la marca de lo que hacen los competidores.

3.2.2.5. Definiendo los objetivos y la estrategia publicitaria

Como se ha visto en el capítulo uno, un objetivo corresponde a dónde se quiere llegar y la estrategia a cómo se pretende llegar allí, al medio o método utilizado para alcanzar dicho objetivo. Entre los objetivos de marketing más comunes que se pueden encontrar están los relacionados con tomar conciencia, probar, informar o educar, cambiar actitudes, recordar, construir una imagen o identidad determinada o transmitir un mensaje específico (Cooper, 2006).

Para el *planner* definir tanto el objetivo como la estrategia tendrá que combinar el método científico, trabajo detectivesco, sentido común e intuición, correspondientes a habilidades

importantes que este profesional debe tener. Pero sobre todo jugará un papel vital su capacidad de síntesis e interpretación de los datos.

Todo esto con el fin de aclarar los tres elementos más importantes del *brief* creativo: objetivos, estrategia y audiencia (Cooper, 2006).

Este documento va dirigido al equipo creativo y contendrá una síntesis de los resultados obtenidos en la investigación, los objetivos encomendados por el cliente y el planeamiento estratégico acordado. Pero el *brief* no es solo una consecuencia de los pasos anteriores, sino que tendrá vida propia (Álvarez, 2012), deberá recoger de una manera interesante y creativa el contenido que servirá de guía al equipo creativo acerca de los siguientes pasos. Contendrá la chispa que iluminará al equipo creativo.

Su trabajo tenderá puentes entre lo que desea el cliente desde el punto de vista comercial y lo que desea el consumidor; entre el departamento de cuentas y creación; entre la investigación y la creación (Giquel, 2003). Proporcionará a quienes deben adoptar las decisiones más importantes en las organizaciones de la agencia y el cliente toda la información que necesitan para adoptar las decisiones con conocimiento de causa (Steel, 2000).

Todo esto será transmitido a través de la estrategia de comunicación que estará contenida en el *brief* creativo. A continuación, a modo de resumen se muestra en qué consiste esta función tan importante que el *planner* tiene a su cargo: la estrategia de comunicación o publicitaria:

La estrategia de comunicación contiene cada uno de los pasos a realizar para alcanzar el objetivo publicitario. Ésta sirve de base y sustento a la estrategia creativa.

También sirve de ayuda a la estrategia de medios desde el punto de vista de cada uno de los factores que se analizan en la misma como: público objetivo, su comportamiento y necesidades, los medios que utilizan, esto aporta gran valor a la hora de recomendar los medios que sirven para conectar con el consumidor.

La estrategia de comunicación explica al anunciante el porqué de cada una de las decisiones que se toman en la agencia, partiendo desde una base estratégica, por lo que es una de las piezas más valiosas con la que cuenta la agencia. A continuación, se seguirá indagando acerca de las fases siguientes correspondientes al desarrollo publicitario en la agencia de publicidad.

3.2.3. Fase 2: elaboración del mensaje: ¿cómo decirlo?

En esta fase cobra relevancia la figura del creativo, profesional a cargo de darle forma al mensaje.

El *planner* además de trabajar codo a codo con el director de cuentas, también lo hace con los creativos y cumple el rol de ser el representante lúcido del consumidor (Rainey, 2006).

En esta fase del proceso publicitario este profesional persigue la dirección del esfuerzo creativo (Soler, 1993). A través de la creación de un concepto de comunicación efectivamente trabajado que sintetice el campo de acción del creativo con el fin de lograr la eficacia.

Además de esto, el profesional del *planning* debe velar porque todo el proceso creativo vaya acorde con el concepto estratégico planteado que también debe contener la chispa que iluminará la creatividad, sirviendo de inspiración y guía, en una especie de discusión controlada.

3.2.4. Fase 3: difusión del mensaje: ¿dónde decirlo?

Tal como se expresa en el capítulo dos, referente al origen de la planificación estratégica, en sus inicios la idea de King era crear un departamento que integrara a los ejecutivos de cuentas, investigadores y los encargados de medios en una misma unidad. Esto tenía que ver con la idea de hacer del proceso de desarrollo publicitario más alineado en una misma dirección en cada fase. Dicho intento falló, entre otras causas, por las diferencias entre los perfiles profesionales que lo integraban⁸⁸.

Profundizando en el trabajo de los encargados de medios se observa que éste inicia una vez se ejecuta la estrategia creativa, la cual como se ha podido ver anteriormente tiene el rol de darle forma al mensaje publicitario, luego, la estrategia de medios contendrá las decisiones acerca de los medios más adecuados para llegar al público objetivo. Constituyendo ésta una etapa vital para lograr la eficacia a través de identificar los medios más adecuados para impactarlos.

Profundizando en la estrategia de medios se encuentra que incluye un plan a corto, medio y largo plazo acerca de los canales más apropiados para llegar al público objetivo, así como los tiempos más indicados para pautar en los medios. Siempre buscando el mayor beneficio al menor coste con el fin de llegar al público objetivo. Para encontrar los puntos de conexión con el público objetivo es de vital importancia conocerlo a profundidad; qué les motiva, preferencias, actitudes, estilo de vida. Pero además de esto es necesario conocer el perfil de cada medio (público objetivo, contenidos, sexo, nivel educativo, ocupación, gustos). Todo esto para conocer cómo es la audiencia que ve o escucha el contenido transmitido a través de los medios.

⁸⁸ Ver más en el capítulo 2

El *planner* se basa en elementos de segmentación tradicionales para crear perfiles del consumidor cualitativos, que permiten ver una realidad más palpable del consumidor y que sirven a la planificación como una especie de trampolín de ideas sobre el que basarse para realizar propuestas de acciones novedosas o poco convencionales, enriqueciendo así la planificación (Díaz, 2010).

Gracias a sus conocimientos y adiestramiento en todos los aspectos referentes al consumidor, cada vez más, su participación en esta fase del proceso puede ser de mucha ayuda para llegar de una manera efectiva al consumidor (Guardia, 2009).

Aunque la división entre las agencias de medios y de publicidad es innegable, incluso dependiendo del mismo grupo, sus caminos discurren en diferentes sentidos y muchas veces con diferentes objetivos, cuando lo coherente que determinan estos tiempos es el trabajo en equipo, en una sola dirección, ya que los medios y contenidos es lo mismo (el medio es el mensaje y el mensaje es el medio), el modelo colaborativo se está extendiendo (Díaz, 2010).

Las funciones que realice este profesional dependerán del tipo de agencia de medios que esté a cargo de la estrategia de medios. En ocasiones sus funciones pueden incluir proporcionar un perfil del consumidor con una recomendación de los medios más adecuados para llegar a ellos.

Hay que señalar que en los últimos años se está dando un movimiento de profesionales de la agencia de publicidad, incluyendo al *planner*, hacia las agencias de medios⁸⁹, este hecho ha provocado un enriquecimiento en cuanto a conocimientos del consumidor del lado de la agencia

⁸⁹ Más adelante se abunda más sobre este tema.

de medios, por lo que entre las agencias publicitarias y las de medios se podría decir que existe una relación de retroalimentación y colaboración constante.

3.3. Otras funciones, herramientas y métodos de trabajo

Además de las diferentes funciones señaladas anteriormente a cargo del *planner* en cada fase del proceso de desarrollo publicitario, este profesional en su día a día también hace uso de algunas herramientas y métodos que le ayudan a realizar su trabajo, a continuación, se abordará este tema tomando como referencia un documento publicado por Merry Baskin (2001), donde explica las funciones, métodos y herramientas de trabajo del *planner*:

1. Análisis de datos

Luego de ser realizada la investigación correspondiente llega la fase de análisis de datos, donde cobrará relevancia la capacidad de observación, de interpretar palabras, gestos y de leer entre números que todo *planner* debe tener (Álvarez, 2012).

El planificador debe velar porque toda la información relacionada con la marca, importante para la comunicación sea debidamente analizada, además de ser complementada con nueva información si es necesario. Debe saber cómo interrogar los datos y encontrar historias en ellos, a través de la intuición, el sentido común, claridad y el buen manejo de los números (Baskin, 2001).

2. Realización de grupos de discusión

Los grupos de discusión pertenecen al grupo de técnicas de investigación cualitativa muy utilizada por los *planners* desde su origen, normalmente estos grupos son organizados y

moderados por el planificador (Feldwick, 2000)⁹⁰. Moderar un grupo de discusión le permite al profesional del *planning* lograr ponerse en la piel de su público objetivo, mirando su realidad desde la perspectiva del consumidor (Baskin, 2001).

3. Centro de información

El *planner* busca estar actualizado en todos los aspectos concernientes al mercado y consumidor por lo que busca enriquecer sus conocimientos día a día a través de diversas fuentes además de las investigaciones de mercado formales, algunas de estas fuentes son: redes sociales, observación en la calle, periódicos, blogs.

Es por esta razón que este profesional representa una fuente de información en la agencia.

4. Contrapunto de cuentas

Este profesional en ocasiones puede hacer el papel definido por Baskin como “policía malo”, por el hecho de que realiza funciones no muy gratas para los otros profesionales de la agencia, como formular las preguntas indiscretas, entrar en terrenos delicados o dar noticias poco gratas.

5. Lanzamiento de nuevos productos

Además de las fases correspondientes al desarrollo de la publicidad el trabajo del *planner* puede ir más lejos, esto es así porque gracias a los conocimientos y habilidades de este profesional puede hacer recomendaciones vitales en las fases previas al lanzamiento de un producto, tareas como definir la imagen que resulte más atractiva para el público objetivo,

⁹⁰ Ver también Pollitt (1979).

desarrollar un posicionamiento que los diferencie de la competencia, así como el establecimiento de un estilo de comunicación propio y acorde con la personalidad de la marca.

6. Estímulo para la generación de ideas

Gracias a la capacidad para moderar y dirigir que el profesional del *planning* tiene, su rol juega un papel muy importante a la hora de servir de estímulo para generar ideas, a través de la técnica conocida como *brainstorming*, dicha técnica ha cobrado relevancia no solo en el entorno de las agencias, sino que ha fluctuado hacia otro tipo de empresas.

7. Ser la voz del consumidor

Tal como se observa en el capítulo 2 y en las diferentes definiciones que los profesionales de la publicidad hacen de la figura del *planner*, todos coinciden en una función que tiene lugar desde el origen y lo sigue siendo en la actualidad. Ser la voz del consumidor en la agencia es uno de los roles fundamentales de esta figura. Todo esto con el fin de velar porque cada fase del proceso de desarrollo de la comunicación esté realizada desde el punto de vista del usuario y así evitar que se desvíe la comunicación por el camino incorrecto.

8. Anticipar tendencias

El *planner* debe en ocasiones actuar como visionario, esto es así porque debe adelantarse a los movimientos del mercado anticipando tendencias. Gracias a sus conocimientos de las modas, movimientos y tendencias este profesional puede asesorar en cuanto hacía qué camino debe seguir la marca.

9. Integrador de medios

El *planner* busca conocer de qué manera la gente consume los diferentes medios, y en qué momento. Esto es así porque además de realizar la estrategia de comunicación este profesional también participa a la hora de coordinar los medios y acciones de comunicación a realizarse. Para esto, este perfil también debe conocer los diferentes medios, por audiencia y categoría, con el fin de integrar los diferentes medios y lograr los objetivos de la marca.

10. Pensador estratégico/desarrollar la estrategia

Desarrollar la estrategia de comunicación es la parte intangible del trabajo del *planner*, pero la más importante, ya que ésta da la esencia al *brief* creativo que sirve de base al desarrollo de la comunicación. A través de ésta, el profesional del *planning* identifica los factores claves a seguir, define un rol específico para la comunicación la cual está dirigida a un público específico.

11. Descubrir *insights*

Los *insights*, como se ha visto en el capítulo anterior, corresponden a un pensamiento del consumidor, una verdad oculta que muchas veces el mismo usuario desconoce. Representando una de las herramientas más poderosas para el *planner*.

"En el corazón de la filosofía creativa está la creencia de que no hay nada más poderoso que un *insights* inmerso en la naturaleza humana, entender que motivaciones mueven a un individuo, y que instintos dominan sus acciones, aunque su lenguaje muy a menudo pueda camuflar lo que realmente le motiva" ("Bill Bernbach: Creative Revolutionary", 2011).

12. Saber usar el conocimiento

Los *planners* además de buscar información a través de los diferentes métodos vistos anteriormente, también debe filtrar, digerir, y ejecutar dicha información, de modo que pueda resultar útil a quien la pueda necesitar. Por esta razón se podría decir que es el encargado del conocimiento en la agencia.

3.4. Relación del *planner* con los diferentes actores del proceso de desarrollo publicitario

El perfil del planificador que en el momento de realizar esta investigación se podía encontrar en agencias de diferentes partes del mundo como Inglaterra, Estados Unidos y España, también se encontraba en agencias publicitarias de Latinoamérica, pero producto de su novedad los profesionales de la planificación pueden enfrentar algún tipo de resistencia en el momento de introducir su rol en las agencias, trabas interpuestas por los profesionales con los que tiene una relación directa y constante en la agencia. A continuación, se indaga acerca de cómo puede ser esta relación.

3.4.1. Profesionales de cuentas vs profesionales de *planning*

Como ha sido expresado en el capítulo 2 referente al surgimiento de la planificación estratégica y la figura del *planner* en la agencia, la introducción del profesional a cargo se da producto de la inquietud de Pollitt, acerca de la capacidad del encargado de cuentas a la hora de analizar la información en profundidad para planificar la publicidad y la poca objetividad a la hora de representar los intereses del consumidor.

Como consecuencia de la integración del *planner* en la agencia, algunas de las funciones que estaban a cargo del ejecutivo de cuentas pasaron a ser parte de las tareas a cargo de este profesional, entre estas funciones destacan: el desarrollo de la estrategia de comunicación y la

redacción del *brief* creativo. Asumiendo el departamento de cuentas una labor de coordinación mientras que el peso estratégico lo asumió el planificador estratégico (Giquel, 2000).

Se podría decir que estos cambios en cierta medida provocaron desavenencias entre ambos profesionales. Se generó cierta confusión de roles, las agencias con una cultura muy arraigada y los perfiles profesionales ya establecidos están acostumbrados a trabajar de una manera distinta a cuando está la figura del *planner*. A causa de esto, la adopción de esta figura pasa por diferentes fases; primero viene una fase de entendimiento de qué hace y el valor que aporta al desarrollo de la publicidad, y luego viene la fase de adaptación y aceptación cuando los demás profesionales perciben el valor agregado.

En el día a día muchos ejecutivos de cuentas sólo involucran al *planner* en temas relacionados con investigación, limitando su función a esta herramienta específica y prefieren mantenerlo alejado de los clientes por considerar esta relación superflua, invasiva y riesgosa (Cooper, 2006). Esto restringe las funciones a cargo del *planner*, en una fase donde su rol podría ser vital para definir correctamente el problema del cliente y así lograr una estrategia eficaz.

En conclusión, se podría decir que la relación de un *planner* con un ejecutivo de cuentas debe ser fluida, de mutua colaboración y aportación contante. Este tipo de relación no se da siempre por lo que el profesional a cargo de planificación además de velar por hacer eficientemente su trabajo también debe convencer a los demás profesionales de la agencia de que su trabajo aporta valor importante al desarrollo de la comunicación.

3.4.2. Profesionales a cargo de la creatividad vs profesionales a cargo del *planning*

Del mismo modo en que los profesionales de cuentas han mostrado algún tipo de resistencia a la hora de trabajar con un *planner*, asimismo los profesionales de la creatividad han necesitado comprender este nuevo rol y su aportación al proceso.

Uno de los principales problemas a la hora de introducir a este profesional en la agencia fue explicar al equipo creativo que el objetivo de su trabajo es potenciar la creatividad. Su trabajo no es hacer la creatividad, por lo que no debe existir el miedo de que una figura sustituya a la otra, su objetivo es impulsar a los creativos a tener las ideas a través de la estrategia de publicidad (Steel, 1998), sirviendo de guía para provocar la creatividad y velar porque vaya por el camino correcto.

Es por esta razón que la relación del *planner* y los creativos debe ser como la del redactor y el director de arte. Debe existir una complementación, empatía, comprensión y colaboración mutua (Cooper, 2006).

3.4.3. Profesionales de la investigación vs profesionales del *planning*

Citando la definición de Sánchez-Blanco sobre la figura del *planner* en la agencia encontramos que es “un nuevo investigador” el cual trabaja junto a los ejecutivos de cuentas como si fuera su propia “conciencia” y cuyo objetivo consiste en representar al consumidor dentro de la agencia de publicidad (Sánchez-Blanco, 2008, p.5).

La perspectiva de un investigador está basada en técnicas y teorías aprendidas, la del profesional del *planning* está construida en base al conocimiento, fuera de prejuicios y afirmaciones (Baskin, 2001). El perfil de un *planner* es más versátil buscando hacer de previsor de lo que puede suceder e incluyendo una dosis de creatividad y sentido común al análisis de los

datos. “La investigación consiste en lo que ha sido y lo que es, la planificación consiste en lo que será o podría ser” (Giquel, 2000, p.110).

Es importante destacar que el *planner* no sustituye a la figura del investigador de mercado tradicional, sino que lo utiliza como sustento a la hora de realizar su trabajo. Gracias a los conocimientos y habilidades que reúne el planificador estratégico, tiene la capacidad de distinguir entre las observaciones negativas relevantes que exigen atención y las que son irrelevantes para las ideas que se están probando en ese momento (Steel, 1998), esto es así, porque el *planner* es experto en comunicación y publicidad, en el consumidor y la marca. No solo conoce bien el negocio del cliente, sino que también domina el proceso creativo y es sensible a él. Este es el principal motivo por el que son los planificadores de la agencia quienes deben dirigir toda la investigación del desarrollo creativo (Steel, 1998).

Para el planificador la investigación de mercado es una herramienta vital que le permite acceder al conocimiento, y lo hace trabajando de la mano con un investigador especializado quien se encargará de la toma de datos y la aplicación de la metodología de trabajo en cada situación. Siendo responsabilidad de este profesional la elección del tipo de investigación más adecuado (Álvarez, 2012).

Además de esto, el *planner* debe velar porque los elementos utilizados en la investigación sean los adecuados, por ejemplo: el modo en que se hace una pregunta, los elementos del diseño de un cuestionario, los cuales pueden afectar los resultados del estudio (Baskin, 2001).

En conclusión, tanto el *planner* como el investigador deben trabajar en un entorno de colaboración. Ninguno sustituye el trabajo del otro, sino que se complementan a la hora de

trabajar en las comunicaciones de la marca, por esta razón entre ellos debe primar una relación de colaboración y complementación.

3.5. El *planner* en otros sectores fuera de la agencia de publicidad

Además de las importantes aportaciones que realiza el profesional del *planning* en la agencia de publicidad, en los últimos años se ha observado a este profesional involucrado en otros sectores y diferentes actividades relacionadas con el área de la comunicación, mercadeo y otras enfocadas al plano social. A continuación, se muestran algunos ámbitos donde este profesional se está moviendo.

3.5.1. Trabajando del lado del cliente

El profesional a cargo de la planificación estratégica trabajando del lado del anunciante puede aportar un mayor valor a las propuestas del departamento de marketing, a través de profundizar en su estrategia (Álvarez, 2012).

Según apunta Álvarez (2012), el *planner* ayuda como:

- Coordinador de las acciones de comunicación de los productos en los diferentes medios y acciones, principalmente cuando la empresa trabaja con varias agencias de publicidad y empresas de comunicación especializadas.
- Posibilita colaborar con otros departamentos de la compañía donde pueden ser útiles sus servicios, como el departamento de I+D+i.

La incorporación del *planner* con el anunciante podrá funcionar en la medida en que no se convierta en un mero trabajador de la compañía, sino que ostente un cargo significativo que respalde la autoridad de sus decisiones y que le

permita reportar fácilmente a la dirección y mantener un diálogo directo con ella (Álvarez, 2012, p. 201).

3.5.2. Trabajando en la agencia de medios

En los últimos años se está produciendo lo que podría denominarse como un “trasvase de talentos” de la agencia de publicidad a las agencias de medios. Entre estos destacan estrategias (*planners*) y creativos (Díaz, 2010).

Cada vez hay más voces de profesionales que reclaman la intervención del *planner* en la elaboración del plan de medios, colaborando en la búsqueda de una planificación más creativa, justificada por los grandes cambios que se están produciendo en la evolución de los medios tradicionales y no convencionales (Guardia, 2009). Sacando a relucir el medio digital y su creciente evolución.

Con el fin de obtener perfiles basados en hábitos de consumo, en vez de solo hacer una descripción de atributos socio-demográficos del público objetivo que ayuden en la planificación. Poniendo el foco no sólo en “qué son los consumidores” o “cómo son”, sino que buscando saber “cómo lo hacen” (Cubain, 2011), estos son algunos de los motivos que han impulsado a la contratación de planificadores estratégicos en las agencias de medios.

La incorporación del *planner* dentro de la agencia de medios, además de nutrir (de clientes gracias a su participación en nuevo negocio), proteger (a los clientes actuales de posibles concursos) y activar (con nuevas propuestas a aquellos latentes), actúa como revulsivo interno en las propuestas, inspirando a compañeros y clientes y siendo un eficaz apoyo frente a las interminables tablas de Excel y al frío mundo de los ópticos de la compañía (Díaz, 2010).

3.5.3. Trabajando en agencias digitales

Producto de los diferentes cambios experimentados por la sociedad y las nuevas formas de comunicación enfocadas al área del marketing digital, las empresas han tenido que adaptar los diferentes perfiles profesionales en esta línea (Marcos et al., 2007).

Es el caso de las agencias de publicidad especializadas en digital que han incluido en su organigrama un gran número de profesionales que antes no existían como tal, sino que son profesionales que se han adaptado a las nuevas necesidades del mercado especializándose en el área digital, encontrando los profesionales de cuentas expertos en nuevos medios, planificador de medios digital, *producer* de medios digital, programador creativo, diseñador *Front/End*, *Community Manager*, *Brand Entertainment*, *Mobile Marketing* y *planner* digital (Corredor & Farfán, 2012). Algunos de estos profesionales no corresponden a una nueva especialidad universitaria en sí, sino que algunos de estos han tenido que ampliar sus conocimientos para adaptarse a los cambios del medio, es el caso de los profesionales de cuentas, medios y el planificador estratégico.

El fin del planificador digital es aportar conocimientos y comprensión de los nuevos puntos de contacto y su conexión con el consumidor. Buscando potenciar la idea creativa a través de la innovación en medios y tecnología (Corredor & Farfán, 2012).

Este tipo de *planner* surge producto de la necesidad de conectar con el consumidor a través de un medio de masas, que posee un mecanismo especial que los hace muy eficaces, pero a la vez peligrosos para las marcas, por la interactividad (Álvarez, 2012).

Por esta razón resulta necesario contar con un personal especializado a la hora de realizar acciones de comunicación en la red y lograr transmitir un mensaje coherente bajo una misma perspectiva estratégica.

A todo esto, es importante señalar que en los últimos años además de las agencias especializadas en digital, las agencias de comunicación persuasiva también demandan la especialidad en digital como una característica más que debe poseer el *planner*.

3.6. Evolución de su perfil profesional

Como se ha podido ver en apartados anteriores, el perfil del profesional a cargo del *planning* ha pasado de trabajar solo en agencias publicitarias a también formar parte de agencias de medios, clientes, agencias digitales.

Del mismo modo en que su perfil ya no es exclusivo de las agencias publicitarias, asimismo, el rol del *planner* también se ha diversificado. Así puede ser comprobado en el sitio web de la APG de Reino Unido, donde muestran diferentes tipos de *planner*, diferenciándolos a partir de las funciones que realizan. Encontrando el perfil tradicional *Account Planner* o *planner* como es más comúnmente conocido en los países de habla hispana, el *Strategist* o Estratega, *Brand Strategist* o Estratega de Marca, *Digital Planner* o *Planner Digital*, *Design Planner* o *Planner de Diseño*, *Media Planner* o *Planner de Medios*, *Social Media planner* o *Planner de Medios Sociales*, *Content Planner* o *Planner de Contenido*, *Data Planner* o *Planner de Datos*, *UX Planner* y el *Insight Planner*.

También, a través del sitio web de la página de la APG de España se puede observar que el puesto de trabajo de sus socios coincide con los perfiles señalados en el párrafo anterior.

A continuación, se muestra una tabla que incluye las diferentes tipologías de *planner* que pueden ser encontrados a partir de las funciones que realizan:

Tabla 9. Tipos de *planners*

Puesto de trabajo	Funciones
<i>Account Planner</i> o <i>planner</i>	Es el puesto de trabajo original. Es el profesional experto en el consumidor en la agencia y tiene el objetivo de hacer la comunicación de marca más efectiva.
<i>Strategist</i> o Estratega	Una adaptación del rol del <i>planner</i> más adecuada a la era del marketing digital. Este profesional es capaz de reaccionar, adaptarse y optimizar en un mercado más dinámico.
<i>Brand Strategist</i> o Estratega de Marca	Este profesional hace más énfasis en la marca y el problema de negocio del cliente. Busca dar con ideas que resuelvan un problema de negocios independientemente de los medios, canales o plataformas a utilizar. El estratega de marca trabaja el propósito, arquitectura, estrategia de campaña de marca y <i>briefings</i> . También ayuda del lado del cliente cuando éste lo requiere (Sternberg, 2015).

<p><i>Digital Planner</i> o <i>Planner</i> Digital</p>	<p>Es el profesional experto en tecnología y que hace la misma a las personas, sociedad, cultura y economía. Busca desarrollar estrategias que conecten las marcas y las personas, que moldee las preferencias y comportamiento de los consumidores (Buchanan, 2015).</p>
<p><i>Design Planner</i> o <i>Planner</i> de Diseño</p>	<p>Es un perfil más visual, enfocado en respuestas intuitivas, más cercanas a la marca: diseño, identidad, nombre, empaque. Comprende y decodifica la marca, consumidores, cultura, tanto de manera visual como de la manera más tradicional (Clark, 2015).</p>
<p><i>Media Planner</i> o <i>Planner</i> de Medios</p>	<p>Este profesional combina el pensamiento creativo con el pensamiento más objetivo y racional para desarrollar estrategias adecuadas para asegurar que las campañas alcancen la audiencia objetivo de la manera más efectiva posible. Aplican el conocimiento de los medios y las plataformas de comunicación</p>

	para identificar los medios más apropiados para beneficiar la marca del cliente.
<i>Social Media planner</i> o <i>Planner</i> de Medios Sociales	Es responsable de desarrollar estrategias de marca en múltiples plataformas.
<i>Content Planner</i> o <i>Planner</i> de Contenido	Responsable de desarrollar la narrativa general de la marca para ser entregada en capítulos de episodios cortos presentados de manera más frecuente que el de las campañas tradicionales.
<i>Data Planner</i> o <i>Planner</i> de Datos	Es el experto en estadística y simulación, quien puede explicar de manera simple las implicaciones que tendrá el comercial para el negocio del cliente y la actividad de marketing, a través del desarrollo, optimización y su evaluación.
<i>UX Planner</i>	Responsable de estructurar y comunicar estrategias y diseños basados en la experiencia de usuario a través de un ecosistema digital.
<i>Insight Planner</i>	Capaz de revelar observaciones originales y hechos que proporcionen una gran conexión

	con la gente, a través de sus motivaciones, creencias y comportamientos.
--	--

Elaboración propia. A partir de "The Definitive Guide: Job Roles in the Planning Industry",

s.f.

PARTE II

CAPÍTULO 4

**4. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS AGENCIAS
PUBLICITARIAS DE REPÚBLICA DOMINICANA**

4.1. Introducción a la publicidad en República Dominicana

A continuación, se analiza el mercado publicitario de República Dominicana puesto que el objeto de estudio de esta investigación se desarrolla en dicho mercado. Para esto, primero se profundiza en su evolución, los diferentes factores que han promovido su transformación, destacando el ámbito político y económico como elementos causantes de que el curso de la publicidad siguiera una dirección específica.

Además de esto, otro factor a destacar fue la apertura del mercado hacia el comercio exterior, lo que provocó el crecimiento del número de marcas compitiendo dentro de una misma categoría. También señalamos los cambios sociales, tecnológicos, económicos y políticos producto de la globalización y el desarrollo de internet.

La evolución de los puntos antes señalados ha propiciado un mercado y consumidor más complejo y por consiguiente la publicidad ha necesitado entender dichos cambios para lograr conectar con ellos eficazmente. Para esto cobra relevancia el proceso de planificación estratégica y la figura del *planner* en la agencia de publicidad, temas que ya han sido expuestos en los capítulos anteriores y que serán abordados en éste, pero desde el punto de vista del mercado dominicano.

Buscando conocer de qué manera ha evolucionado el mercado publicitario dominicano, indagando en sus diferentes etapas: informativa, informativa-persuasiva, inductiva. También se busca conocer cuáles factores contribuyeron a que la publicidad evolucionara de una manera específica.

En vista de que en el país la existencia de bibliografía que estudie el mercado publicitario dominicano es muy poca, este capítulo constituyó un reto y a la vez una oportunidad para

construir el conocimiento a través de la experiencia de diferentes profesionales de la publicidad dominicana, destacando la experiencia individual de diferentes profesionales de la planificación que trabajan en agencias del país.

Se estudia cuándo se empieza a hablar del marketing en el país, se analiza si se da al mismo tiempo que en Reino Unido, y por último se aborda el tema de los inicios de la planificación estratégica en las agencias dominicanas. Con el fin de descubrir cuando se empieza a hablar de este proceso, conocer las causas que propiciaron su surgimiento y analizar el desarrollo de la disciplina en el ámbito académico.

4.1.1. Etapa informativa e informativa-persuasiva

Al abordar los inicios de la publicidad en República Dominicana se encuentra que en una primera etapa comprendida entre principios del siglo XIX y hasta el siglo XX se realizaba un tipo de publicidad que Ortiz (2000) denomina como publicidad informativa. Este tipo de publicidad hacía énfasis en informar sobre la existencia de productos o servicios y carecían de un argumento persuasivo o de algún atractivo para llamar la atención.

Esta tendencia publicitaria iba de la mano con el periodismo, siendo el medio escrito (carteles, boletines informativos, periódicos) el principal medio de comunicación de masas en esa época.

A principios del siglo XX los anuncios meramente informativos empezaron a mostrar rima en sus frases y a producir mensajes con dotes persuasivas. Además de esto, un nuevo medio de comunicación de masas irrumpe en el mercado dominicano: la radio. Iniciándose así una tendencia que promovía una publicidad informativa-persuasiva (Ortiz, 2000).

Este tipo de publicidad se caracterizaba por el uso de frases, la habilidad para rimar y la fuerza del comercial estaba contenida en el título. Por eso, los anunciantes se valían de poetas⁹¹, pintores y escritores con un buen manejo de la rima, quienes podían hacer textos contagiosos, agradables al oído, y a la vista en el caso de la prensa escrita.

Las dos etapas señaladas estuvieron vinculadas con la existencia de dos medios de comunicación primero el medio escrito, y la irrupción de la radio en el país.

4.1.2. Etapa inductiva

La etapa inductiva de la publicidad dominicana inicia en un contexto de cambios profundos en la sociedad. El país había estado dominado desde el año 1930 hasta el año 1961 por una dictadura encabezada por Rafael Leonidas Trujillo, dicho régimen cae con el asesinato del dictador en 1961⁹².

A partir de esa fecha el comercio del país experimenta una apertura hacia el mercado exterior, las exportaciones⁹³ aumentan, pudiendo las empresas locales expandirse. También hay un crecimiento cuantitativo de los productos ofertados (Larrauri, 1999), además de un crecimiento económico y mayores oportunidades laborales en el país (Bastidas, 2003).

⁹¹ Los poetas eran los creativos publicitarios. Entre estos podemos destacar: Freddy Miller, Héctor J. Díaz, Ventura Entrialgo (Ortiz, 2000).

⁹² En los marcos de la sociedad capitalista, al cambiar de un régimen dictatorial a un régimen democrático, el cambio más significativo fue el político (Bastidas, 2003, p.30).

⁹³ El crecimiento de la economía se identifica con el crecimiento de la producción agrominera exportadora y de la manufactura (Bastidas, 2003).

Un acontecimiento importante para la publicidad dominicana practicada en esos años fue la subida al poder de Fidel Castro en Cuba⁹⁴. Esto ocasionó una fuerte emigración de empresarios, publicistas y artistas cubanos a República Dominicana y Puerto Rico. Es por esa razón que se podría decir que la publicidad dominicana realizada en los años 60 se caracterizaba por tener un estilo creativo muy influenciado por el modo creativo de los cubanos, quienes reunían años de experiencia haciendo radio de una manera original y libre, cosa que no se podía hacer en el país en los años de la dictadura⁹⁵. La influencia del estilo cubano en la publicidad dominicana perduró hasta finales de la década de los 60⁹⁶ (Ortiz, 2000).

Finalizada la influencia cubana las agencias del país siguieron la misma línea de reclutar a poetas, dramaturgos, literatos y todo dominicano que demostrara habilidad para crear frases atractivas y/o rimadas para hacer publicidad (Ortiz, 2000).

Otro factor de esa época a destacar fue la emigración de agencias publicitarias extranjeras que se asentaron en el país aprovechando la apertura económica que estaba experimentando la nación finalizada la dictadura. Estas agencias llevaron consigo conocimientos y herramientas de trabajo poco conocidas en esos días, entre estos es necesario destacar la llegada del marketing al país (Ortiz, 2000). Estos acontecimientos añadieron complejidad al mundo de la publicidad

⁹⁴ La presencia de la Revolución Cubana fue uno de los acontecimientos geopolíticos del Caribe de mayor influencia internacional, puesto que materializó, para finales de la década de los cincuenta, la aspiración más profunda de los pueblos: la democracia (Bastidas, 2003, p.29).

⁹⁵ El modelo de desarrollo de acumulación trujillista, finalmente, generó una sociedad castrada en su vida espiritual, sin participación democrática, y coartadas en sus libertades individuales (Bastidas, 2003, p.29).

⁹⁶ Los años 60 coinciden con la Alianza para el Progreso de Kennedy, la Guerra de Vietnam, el *hippismo* americano, la ola revolucionaria mundial y el beatleísmo universal como eventos que influyeron en la ideología y la conciencia social; y se expresaron en el consumo moderno, a través de usos, modas y maneras de vida urbana (Bastidas, 2003, p. 30-31).

dominicana. En el próximo apartado se abunda acerca de la llegada del marketing al país y las franquicias extranjeras.

A continuación, a modo de resumen se muestran los principales acontecimientos que repercutieron en la publicidad de esos días:

1. En esta etapa sale a relucir la influencia que tuvo el contexto político en el entorno económico y por consiguiente el crecimiento de las marcas en el mercado⁹⁷.
2. Tanto la caída de régimen Trujillista como la subida al poder de Fidel Castro fueron acontecimientos políticos y sociales que significaron una etapa de cambios para el sector de la publicidad dominicana. Esto es así porque debido al fin de la dictadura el mercado industrial y comercial experimentó un crecimiento por la apertura al comercio exterior.
3. Producto de la apertura al mercado exterior diferentes empresas extranjeras, entre ellas, agencias de publicidad establecieron su oficina en el país, quienes llevaron consigo tecnología y métodos de trabajo novedosos para las agencias locales. Este hecho impulsó a las agencias locales a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, así como a incorporar métodos de trabajo que los pusiera a la par de sus competidores, entre estos métodos destacamos las técnicas de investigación de mercado.
4. Además del fin de la dictadura de Trujillo otro hecho relevante fue la subida al poder de Fidel Castro, esto provocó que artistas, empresarios y publicistas cubanos

⁹⁷ A partir de los años 70 el sector privado empezó a perfilarse como actor principal, consolidando el proceso de acumulación de capital, a través, fundamentalmente, de la política económica: congelación de sueldos y salarios, incentivos a través del crédito, exenciones tributarias y arancelarias (Bastidas, 2003, p. 34)

contrarios a dicho gobierno emigraran fuera de Cuba, muchos de ellos se establecieron en República Dominicana, montando empresas e incursionando en la publicidad dominicana.

4.1.3. Llegada del marketing y franquicias extranjeras

A mediados de los años 60, mientras en Inglaterra se disolvía el departamento de marketing del lado de la agencia para ser desarrollado del lado del cliente⁹⁸, en República Dominicana, la aplicación de las técnicas de marketing en el negocio publicitario seguía siendo patrimonio de las agencias multinacionales (Ortiz, 2000).

Según apunta Ortiz (2000), es a mediados de los años 60, cuando se introduce la marca Marlboro en el país, que el marketing da un giro de 360 grados. La estrategia de marketing de este producto enseñó a los fabricantes locales que además de tener olfato para los negocios era necesario aplicar técnicas de marketing para diferenciarse, lo cual incluía la investigación de mercado.

Todo esto despertó el interés por la carrera de marketing en el país y hace que los creativos publicitarios, que hasta esa fecha habían aplicado el empirismo y sentido común para desarrollar la publicidad, se abrazaran a las técnicas de marketing e investigación.

Profundizando en la introducción de los primeros conocimientos de marketing, estos llegan al país en el año 1966 de la mano del cubano Orestes Martínez, desde la agencia Publicidad Siboney⁹⁹, quien siempre hizo mucho hincapié en la investigación de mercado para determinar

⁹⁸ Ver más información en el capítulo 2.

⁹⁹ Publicitaria Siboney fue fundada en Cuba en el año 1953 por José Manuel Cubas. A partir de 1960 se empieza a expandir a otros países de Latinoamérica (Verdeja & Martínez, 2011).

las estrategias creativas y promocionales. En el año 1966 coincide también la llegada de franquicias norteamericanas¹⁰⁰ con una tecnología desconocida para los nativos, en el área de estrategia, investigación y del análisis FODA¹⁰¹ (Ortiz, 2000).

Las investigaciones de mercado; análisis de encuestas, cruces de datos, tabulación, realizadas en esta época se hacían de manera manual, tomando en cuenta que los ordenadores aún no existían.

Este método perduró aún después de que llegara la primera empresa dedicada formalmente a la investigación de mercados y a los estudios de audiencias de medios de comunicación: Asesores Asociados (Ortiz, 2000), una firma puertorriqueña dirigida por el peruano José Taboada quien llega al país en 1975 (Larrauri, 1999).

En el ámbito académico la penetración del marketing se inicia a principios de los años 70, pero no es hasta los años 80 cuando empieza a dar frutos en el sector empresarial con el primer seminario de marketing preparado por la publicitaria Fénix. Dicho seminario fue impartido por el dominicano Claudio Soriano (PhD), profesional que creó la asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadeo (AEVM). A partir de este seminario el marketing empieza a dar sus frutos en el sector empresarial, empleados de empresas recibieron cursos de técnicas de ventas y fue también

¹⁰⁰ Entre estas se señala Badillo & Bergés, que llega con el propósito de realizar la campaña electoral al partido Unión Cívica (es importante destacar el gran peso que tenían y tienen los partidos políticos como anunciantes). La agencia Publicitaria Dominicana quienes contaban con cuentas como Brugal & Cía. Y la compañía anónima Tabacalera (Ortiz, 2000).

¹⁰¹ Estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la empresa y su situación competitiva en el mercado (Rojas, 2009).

cuando profesionales del mercadeo acostumbrados a trabajar para empresas multinacionales deciden incursionar en los negocios de empresas tradicionales locales (Larrauri, 1999).

En los años 80 el marketing logra consolidarse porque es cuando algunas empresas muy fuertes líderes en su campo, reconocen la necesidad de tener un departamento de marketing (Díaz, 2008).

La llegada del marketing al país hizo a los anunciantes más exigentes a la hora de aprobar una campaña, también exigían más garantía en la inversión que hacían, esto obligó a las agencias a especializarse, surgiendo en ellas departamentos de marketing e investigación con el fin de conocer los gustos y necesidades del consumidor (Ginebra, 2013).

4.1.4. Influencia de la escuela norteamericana en la publicidad dominicana

A finales de los años 60, con la desaparición de la influencia cubana en la publicidad dominicana y la introducción de agencias multinacionales dio lugar a una penetración de la escuela publicitaria norteamericana (Ortiz, 2000).

El asentamiento de agencias publicitarias pertenecientes a grandes grupos norteamericanos significó también la introducción de nuevas metodologías de trabajo propias en cada agencia. Además de las metodologías de investigación de mercado con las que los profesionales dominicanos no estaban acostumbrados a trabajar, porque como se ha visto anteriormente el medio de inspiración de los creativos seguía siendo la experiencia, salir a la calle y conversar con el cliente real, no estaban familiarizados ni acostumbrados a trabajar con este tipo de herramientas y métodos. Este hecho provocó que las agencias importaran a sus directores creativos.

Como resultado de esos acontecimientos algunos profesionales locales decidieron crear su propia empresa y en muchos casos buscaron asociarse a agencias internacionales.

También es importante señalar la gran influencia que significó la entrada de productos norteamericanos (Marlboro, Coca Cola, Pepsi, entre otros) con su correspondiente publicidad (por ejemplo: el mundo Marlboro), la comunicación vía satélite y el cine norteamericano, inyectando el estilo de vida e ideología estadounidense en el mercado dominicano (Atkins & Wilson, 1998).

Otro factor importante fue la creciente emigración de dominicanos a los Estados Unidos que ocurrió luego de finalizar la dictadura de Trujillo, esto provocó una creciente ola de dominicos-americanos y por consiguiente una transculturización que al día de hoy es evidente en el verbo y la cultura dominicana¹⁰² (Atkins & Wilson, 1998).

Por todo lo planteado anteriormente se puede afirmar que el mercado dominicano está influenciado por la cultura norteamericana, así mismo, se podría decir que la publicidad también está influenciada.

A continuación, se muestra una tabla que incluye, de manera cronológica, los diferentes hechos que dieron lugar a la publicidad actual dominicana.

¹⁰² Del registro de la migración legal hacia Estados Unidos, se desprende que, en el periodo entre 1956 y 1971, la migración significó una pérdida acumulativa anual de un 10% de las ocupaciones profesionales y técnicas. De este porcentaje, un 85% fue de científicos sociales y economistas; un 40% de médicos; y un 40% de ingenieros (Bastidas, 2003, p.34)

Tabla 10. Historia de la publicidad en República Dominicana

Periodo	Acontecimiento
1900-1920	-En 1907 se aprueba la Ley de Registro de Marcas de Fábrica y de Comercio ¹⁰³ .
1921-1940	-En 1927 se funda la primera radio dominicana HIX. -En 1934 se funda la agencia de publicidad Propaganda Sarba.
1941-1960	-En 1942 se hace el primer anuncio radial para la marca de aceites Fundador. -En 1943 Se instala Publicidad Record, propiedad de Bruno Veram. -En 1949 se instala Publicidad Giritto, de Gilberto Rivera Torres. -En 1950 Máximo Llaverías se instala como agente publicitario. -En 1952 llega la televisión. -En 1957 se instala la primera agencia con esquema de agencia publicitaria: Central de Publicidad Relco. -En 1959 Rafael Yépez funda Publicitaria Reprex. -En 1960 Roberto Ricart instala publicidad Ricart, la más avanzada de la época.

¹⁰³ El artículo 1 de dicha ley dice: «Todo industrial o negociante tiene derecho a distinguir sus mercancías o productos por medio de marcas especiales.» En el art. 3 leemos: «Con el fin de garantizar la propiedad y el uso exclusivo de dichas marcas, serán indispensables su registro, depósito y publicidad de conformidad con los términos de la presente ley.» (Espinal, s.f.).

1961	-Fin dictadura Rafael L. Trujillo
1963	-En el 1963 se funda la agencia Damaris, considerada la escuela de muchos publicistas destacados dominicanos. Esta agencia se asocia al grupo Young & Rubicam International (Y&R Damaris), de la mano de Damaris Defilló.
1966	-A mediados de los años 60 se establecen diferentes agencias extranjeras y llegan los primeros conocimientos de marketing al país.
1970	-En los inicios de los años 70 se funda la agencia Pagés BBDO ¹⁰⁴ de la mano del español Federico Pagés.
1973	Se realizan los primeros estudios de audiencia, realizado por Asesores Asociados, usando el Método Coincidental.
1979	Se funda la Liga Dominicana de Agencias Publicitarias (LIDAP).

Fuente: elaboración propia a partir de: Ortiz, 2000

4.1.5. Aspectos que propiciaron un cambio en el marketing y la publicidad en República Dominicana

Luego de formar una visión panorámica de la publicidad dominicana y los diferentes cambios y factores que han tenido que ver con su curso actual, a continuación, se profundiza en

¹⁰⁴ Pagés BBDO nace en 1970 con el nombre de Marca Publicidad, dirigida por un español emprendedor, Rafael Martín Caro, a la cual se integró en 1974 el señor Federico Pagés Moré como director creativo, para aportar el concepto moderno de agencia. En 1988, ya retirado el señor Rafael Martín Caro, la agencia pasó a llamarse Pagés & Compañías, para en 1994 se asoció a la multinacional BBDO Worldwide e inmediatamente agrega su nombre a estas siglas, para convertirse en Pagés BBDO ("Pagés BBDO agencia publicitaria", 2012).

los diferentes aspectos que propiciaron la búsqueda por profesionalizar el mercadeo en las empresas y la publicidad del país.

Para hablar de las razones que dieron lugar a la profesionalización del marketing y la publicidad en República Dominicana, y por consiguiente del proceso de planificación estratégica en las agencias de publicidad, es necesario abordar varios factores que podrían denominarse como las causas que influenciaron este hecho.

A continuación, se analizan aspectos como la entrada de la globalización, los cambios surgidos en el marketing y el nuevo tipo de consumidor que emergió como consecuencia de esto.

4.1.5.1. Entrada de la globalización en República Dominicana

Después de finalizar la década de los años ochenta, conocida como la década perdida¹⁰⁵, la región latinoamericana experimentó profundos cambios producto del fenómeno mundialmente conocido como la globalización.

La globalización es definida por Ulrich Beck (1998, p.34) como “los procesos en virtud de los cuales los estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios”.

¹⁰⁵ Durante la turbulenta “década perdida” de los años ochenta, en que muchos países latinoamericanos experimentaron colapsos de crecimiento, la República Dominicana sólo sufrió una reducción de su tasa de crecimiento, que fue de todas formas positiva (2,1%) (Fanelli & Guzmán, 2008).

La misma está determinada por dos variables: la globalización de carácter financiero y la globalización de transacciones de bienes y servicios que se realizan a nivel mundial (Sánchez, 2001).

En el panorama específico de la República Dominicana se observa que, en la década de los noventa, introdujo un conjunto de reformas estructurales de mercado, como sucedió en todos los países de la región (Fanelli & Guzmán, 2008). Todo esto, con el fin de estar a la par del modelo económico de la globalización, entre estas medidas se destaca la creación de una política exterior más dinámica y fructífera que promovía la integración y la apertura del país hacia el exterior y la aprobación de una reforma arancelaria, la cual fue la antesala de la entrada en la zona de Tratado de Libre Comercio¹⁰⁶ (Morató, 2014).

A través de este tratado tanto los proveedores dominicanos como los extranjeros de los demás países firmantes se benefician de una serie de medidas que los ampara a la hora de expandirse hacia otros mercados, como son:

- Trato en igualdad de condiciones con los suplidores nacionales que ofrezcan servicios o productos similares.
- Protección y promoción de las inversiones
- Exportación libre de barreras fronterizas y aranceles

¹⁰⁶ Entre estos tratados destacamos el DR-CAFTA, el cual es un tratado que persigue crear una zona de libre comercio entre los siete países signatarios (Estados Unidos, República Dominicana y cinco naciones Centroamericanas) (Ministerio de economía, planificación y desarrollo, 2015).

Luego de la implementación de las reformas estructurales el patrón de ventajas comparativas cambió, desarrollándose nuevos sectores como el turismo y las Zonas Francas¹⁰⁷, mientras las exportaciones tradicionales decrecieron (tabaco, azúcar, café, coco, frutas y vegetales) (Fanelli y Guzmán, 2008). Destacando las Zonas Francas que ganaron un gran auge, con la ventaja de la proximidad que tiene con Estados Unidos, la estabilidad política y el personal dispuesto a trabajar a precios competitivos, esto representa un gran atractivo y ha quitado cuota de mercado a países como la India y China (D'Andrea, Quelch, Marengo & Rivero Pérez, 2001).

Estos tratados también promovieron una serie de alianzas estratégicas como los *join-venture*, franquicias comerciales, fusiones y otras formas de asociación que han servido de impulso al desarrollo económico del país. Es por esta razón que al día de hoy se pueden encontrar las principales cadenas de comida rápida del mundo, grandes plazas comerciales, supermercados, leche, productos enlatados, bebidas alcohólicas procedentes del extranjero, los cuales compiten con la producción nacional.

Uno de los sectores más beneficiados en todo esto ha sido el sector bancario, el cual ha logrado actualizarse ofreciendo todos los servicios que exige una ciudad moderna (cajeros automáticos en establecimientos comerciales, sistema de banca online). También el sector hotelero a través de múltiples cadenas de hoteles internacionales y nacionales de cinco estrellas que pueden competir con cualquier otro país del área, lo que es una muestra del fortalecimiento del sector.

¹⁰⁷ Las Zonas Francas fabrican y ensamblan todo tipo de productos manufacturados y farmacéuticos, además de procesamientos de datos y diseño gráfico computarizado ("Zona Franca", s. f.).

En el área de las telecomunicaciones luego de ser promulgada la Ley 153 de 1998 previendo la liberalización efectiva y mejorando la regulación pro-competencia, se produjeron varios cambios también. Antes de esto en el país existía una especie de monopolio donde la filial de la firma estadounidense *General Telephone and Electronics* bajo el nombre de Codetel¹⁰⁸ era la única compañía que ofrecía servicios de telefonía hasta finales de la década de los ochenta donde también entra en escena la empresa Tricom¹⁰⁹, empezando así la competencia.

Luego de ser promulgada la ley y de varias fusiones y alianzas estratégicas aumentó el número de competidores en el sector, con empresas como: Orange Dominicana¹¹⁰, Viva Dominicana¹¹¹ y Bec-Tel¹¹². Todo esto trajo consigo novedades tecnológicas, contando el país en la actualidad con uno de los sistemas de comunicación más modernos de América Latina ("Cronología histórica", s. f.).

¹⁰⁸ Actualmente Claro. El 11 de noviembre de 1930 fue constituida la Compañía Dominicana de Teléfonos (CODETEL) por personal nativo y extranjero, como subsidiaria de la Anglo Canadian Telephone Company, iniciando sus operaciones meses más tarde, en San Pedro de Macorís, con la instalación de la primera central telefónica automática fuera de Santo Domingo ("Cronología histórica", s. f.).

¹⁰⁹ TRICOM nace en 1988, cuando el Grupo Financiero Nacional creó la Zona Franca San Isidro se vio la necesidad de disponer de más eficientes y menos costosos servicios de telecomunicaciones de voz y data que los existentes en ese momento ("Cronología histórica", s. f.).

¹¹⁰ Orange lanzó su marca por primera vez en Las Américas, el 17 de noviembre del 2000, entrando a la República Dominicana a través de France Telecom Dominicana, como el primer operador con tecnología GSM ("Cronología histórica", s. f.).

¹¹¹ Antigua Centennial Dominicana: En 1991, los sistemas celulares de Century y aquellos de Utilidades Ciudadanas se unieron para formar Centennial. Centennial fue adquirida en enero 7 de 1999 por la compañía Welsh, Carson, Anderson & Stowe y un afiliado de Blackstone Group ("Cronología histórica", s. f.).

¹¹² Bec-Tel (BEC TELECOM) inició sus operaciones en República Dominicana en el año 2004, con el Proyecto de Telefonía Pública Rural II, auspiciado por el Indotel. La empresa cuenta con más de 10 años de experiencia, fue fundada por un grupo de inversionistas con una visión de brindar servicios de telecomunicaciones innovadores. Los teléfonos públicos de Bec Tel son los únicos habilitados para recibir llamadas desde cualquier parte del mundo ("Cronología histórica", s. f.).

Otro factor a tomar en cuenta fue la privatización de las empresas públicas¹¹³ lo cual contribuyó a la estabilidad del personal, capacitación constante, y adaptación y uso de las nuevas tecnologías. Se podría decir también que este hecho contribuyó al aumento de la economía, ya que, el estado ya no tiene que subsidiar a esas empresas (Morató, 2014).

4.1.5.2. Cambios en el marketing producto de la globalización

Ante el reto de la globalización muchas empresas dominicanas han modernizado sus estructuras con el fin de estar en condiciones de competir tanto a nivel nacional como internacional, ya que como se ha visto, una vez eliminadas las barreras a la inversión extranjera un gran número de empresas transnacionales tomaron partido en el mercado dominicano.

Todo esto llevó a las empresas a modernizar sus prácticas operativas y de *management* (Fanelli & Guzmán, 2008), a través de elevar su capacidad gerencial y de imbuir a sus recursos humanos hacia el uso de nuevas tecnologías y métodos, con el fin de lograr productos de alta calidad a un menor coste y así poder competir en el mercado nacional e internacional.

En lo que concierne al área del mercadeo se observa como todos los esfuerzos se empiezan a centrar en el consumidor, a finales de la década de los 90 la actividad comercial se separa entre los que es *Trade Marketing* y *Consumer Marketing*. Se incorporan los *Client Consumer Insight*, *Call to Action*, CRM, diferentes actividades encausadas a lograr un conocimiento pleno del cliente, que se reflejan en el punto de venta como una invitación directa a probar el producto (Larrauri, 1999).

¹¹³ Empresas como: Corporación Dominicana de Electricidad, Molinos Dominicanos, el Consejo Estatal del Azúcar, Molinos del Norte.

Entre 1992 y 1997 las acciones de marketing se centraban en ventas, merchandising, producto, mercado, precio, espacio, rotación y rentabilidad, pero luego de penetrar en el mercado las diferentes cadenas de autoservicio y supermercados¹¹⁴ las empresas se encontraron en la necesidad de especializarse tanto en conocimientos como herramientas para establecer los *Category Management*, también surgen los KAM (*Key Account Management*), se implementan los TTS (*Total Trade Spence*) y CCS (*Costumer Cost Service*). Así como, los ECR (*Efficient Consumer Release*) y los CRM (*Consumer/ Costumer Relationship Management*), todo esto con el fin de entender los diferentes cambios ocurridos en el mercado y la psicología del nuevo tipo de consumidor que había surgido (Larrauri, 1999).

Hoy la prioridad es fabricar y lanzar al mercado productos de actualidad a precios competitivos y, por esta misma razón, las empresas deben tener en cuenta el valor agregado, la segmentación del mercado, el posicionamiento de la empresa y de sus productos, los nichos operativos, así como la eficacia de sus operaciones de distribución y servicios postventa. La gestión es cada vez más compleja, a la vez que surgen nuevas oportunidades dentro de una región que lucha por modernizar rápidamente su economía (D'Andrea et al., 2001).

4.1.5.3. Nuevo tipo de consumidor

Como se ha podido ver en el apartado anterior, la década de los noventa significó una etapa de reformas en los diferentes ámbitos de la sociedad (político, económico, tecnológico), dichos cambios causaron cambios importantes en el comportamiento del consumidor.

¹¹⁴ Algunos de estos son: Multicentro La Sirena (1998), Pricemart y Carrefour (1999), Supermercados Olé abrió nuevas sucursales en Villa Mella y San Isidro; llegan los Supermercados Pali; se crean los supermercados UNASE (Unión Supermercados Económicos) y los colmados se defienden al iniciar los servicios de entrega a domicilio (Larrauri, 1999).

La apertura de la economía hacia el exterior, la privatización de las empresas públicas, la entrada de empresas transnacionales, las diferentes fusiones y alianzas estratégicas propiciaron un nuevo escenario competitivo donde no tenían cabida los monopolios.

Por lo que las empresas se enfrentaban a un mercado que pasaba de la protección e inestabilidad a ser un mercado abierto con una amplia cantidad de productos modernos a precios competitivos, por lo que éstas se enfrentaban al reto de cómo ganar clientes y cuidar a los ya existentes para conservarlos.

A todo esto, los consumidores se mostraron a favor de los mercados abiertos, aplaudiendo la entrada de productos más baratos y modernos de origen extranjero y los llevó a cuestionar la competitividad de los productos tradicionales dominicanos (D'Andrea et al., 2001).

En este contexto también surgió una clase social media con un mayor nivel educativo y poder adquisitivo quienes mostraban un comportamiento más racional e inteligente en sus decisiones de compra. Otro factor a destacar es que se trataba de un consumidor más exigente debido a que viajaba muy a menudo y estaba al corriente de las novedades en otros países, por lo que comparaba más antes de comprar.

Otro punto a destacar es la evolución del rol de la mujer en la sociedad dominicana, quienes a través de los años han logrado abrirse paso en los diferentes ámbitos de la sociedad. Por ejemplo, en el plano político en el año 2000 ejerce por primera vez en el país una mujer el cargo de vicepresidenta (periodo 2000-2004, a cargo de Milagros Ortiz Bosch), lo cual es una muestra de cómo había evolucionado el rol de la mujer a esa fecha.

En la actualidad, la mujer representa el mayor porcentaje (62.8%) de la población matriculada en las universidades dominicanas ("La población con estudios universitarios en

República Dominicana asciende a 1,600,000 personas", 2015). Pero aun luchando contra la inequidad existente en el ámbito laboral, esto es así porque a pesar de que las mujeres en edad de trabajar tienen en promedio un mayor nivel educativo que los hombres, aún se enfrentan a diversas trabas para insertarse y permanecer en el mercado laboral.

Debido, muchas veces, a la sobrecarga de trabajo en el hogar o el reparto desigual de las responsabilidades familiares, lo que a la vez provoca que opten por oficios de menor remuneración y valoración social (Oficina Nacional de Estadística, 2011), según la Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo 2008-2010 del Banco Central de la República Dominicana, para el año 2013, la tasa de ocupación de los hombres fue de 67.9% y la de las mujeres de 44.5% (Oficina Nacional de Estadística, 2011), lo que muestra que aún existe una brecha de género pero también exhibe un claro avance hacia la igualdad en comparación con años anteriores¹¹⁵. Siendo las mujeres quienes por lo general toman las decisiones de compra en los hogares dominicanos, su constante evolución y cambios de actitudes y comportamiento son objeto importante de estudio para el marketing y la publicidad del país.

Producto de todo lo anterior las estrategias de marketing que antes se centraban en el producto (marketing transaccional), empezaron a preocuparse más por los consumidores (marketing relacional).

Es por esta razón que las empresas y los especialistas en marketing en especial están dando un carácter cada vez más estratégico a todas las acciones que realizan, haciéndose preguntas

¹¹⁵ Así se puede comprobar en los informes de años anteriores.

fundamentales antes de comprometer los recursos de sus empresas (D'Andrea et al., 2001), y centrando sus estrategias en el consumidor.

4.1.6. La Liga Dominicana de Agencias Publicitarias (LIDAP)

Hablar de la evolución de la publicidad dominicana conlleva indagar acerca del organismo creado con el propósito de representarla y promoverla, esta entidad se denomina Liga Dominicana de la Publicidad (LIDAP).

La LIDAP fue fundada en el 1979 y surgió como una asociación que agrupa a las principales agencias publicitarias y de medios de la República Dominicana¹¹⁶. En el año 2015 cambió su nombre a Asociación de Empresas De Comunicación Comercial (ADECC), con el fin de acoger a todas las empresas que de manera responsable, ética y profesional trabajan para construir marcas a través de conversaciones y experiencias continuas, creativas, relevantes y efectivas ("Liga Dominicana de Agencias Publicitarias anuncia cambios", 2015).

Esta institución tiene el propósito de promover y consolidar los intereses comunes de las agencias publicitarias. Fomentando una mayor comprensión de los objetivos de la publicidad y destacando su valor como servicio público en el sentido educativo e informativo, que contribuye al desarrollo cultural y económico de la República Dominicana. Busca cultivar prácticas sanas y constructivas. Estimular relaciones amistosas entre todas las agencias de publicidad y comunicación especializada. También, busca servir de representante de las agencias ante los organismos oficiales con el fin de garantizar regulaciones justas, que promuevan el desarrollo de

¹¹⁶ Ver el cuadro de agencias y medios asociados en el apartado Anexos 3. En el 2013 figuraban 20 empresas, entre estas agencias de medios y publicitarias como miembros activos de la LIDAP.

la industria. Persiguiendo adoptar códigos de ética profesional y de autorregulación que promuevan el respeto a los valores, leyes y prácticas profesionales ("Nuestro propósito", n.d.).

Desde esta organización se organizan talleres y seminarios como el Maratón LIDAP, el cual está dirigido a estudiantes universitarios de las carreras de mercadeo y publicidad, tiene por objetivo mantener a los estudiantes actualizados y a la vanguardia de las novedades locales e internacionales en creatividad, estrategia, mercadeo y medios digitales ("Liga Dominicana de Agencias Publicitarias anuncia la 4ta. Versión del Maratón LIDAP - HD.com.do", 2013).

4.1.7. Conclusión

Como se ha podido apreciar el desarrollo de la publicidad en República Dominicana ha sido influenciado por algunos hechos históricos que propiciaron que siguiera una dirección específica.

En general es bien sabido que la política ejerce poder en los diferentes sectores de un país, entre estos el económico, tecnológico, social y cultural. Haciendo alusión a esto se observa la gran influencia que tiene una economía abierta o cerrada en el desarrollo de un estado. Por ejemplo, en los años de la dictadura el país presentaba una economía cerrada, productos en su mayoría locales, muy poca competencia por lo que las empresas no tenían la necesidad de diferenciarse. Luego de finalizar la dictadura el país experimenta una apertura hacia el mercado exterior lo cual provoca un crecimiento de las marcas y por consiguiente crece la competencia por lo que los empresarios se enfrentaban a nuevas necesidades lo cual incluía a la publicidad para diferenciarse.

Producto de la globalización y los diferentes tratados comerciales, la competencia crece en todos los ámbitos sin dejar de lado el sector de las agencias de publicidad quienes se vieron afectadas por la instalación de varias agencias internacionales en el país, quienes contaban con

tecnología y técnicas que en ese momento eran desconocidas para las agencias locales. Este hecho impulsó a las agencias a actualizarse para estar a la par de sus competidores.

Junto a la emigración de profesionales del ámbito del marketing y la publicidad también llegan conocimientos de marketing y técnicas de investigación que aportaron a la publicidad un carácter más científico.

También la instalación de diferentes agencias multinacionales, así como la afiliación de algunas agencias locales a grupos internacionales, en su mayoría estadounidenses, se podría decir que ha impregnado un estilo influenciado por Estados Unidos a la publicidad que se hace en el país.

Otro factor importante que señalar son los cambios sociales y tecnológicos experimentados. Se pasa de un consumidor desinformado a uno que gracias a la tecnología está más informado. Esto provoca la necesidad de estudiar más al consumidor, de conocer las interioridades del pueblo, sus intereses y necesidades con el fin de hablarles a través de un lenguaje y códigos que dominan.

Por las razones antes señaladas al igual que en países como Estados Unidos, Inglaterra, España y varios países de Latinoamérica muchas agencias dominicanas han incluido la planificación estratégica y a la figura del *planner* como valor agregado en su oferta.

A continuación, se expone de qué manera se inicia el proceso de adopción de la disciplina y la inclusión de un nuevo perfil profesional en la agencia.

4.2. Inicios de la Planificación estratégica en las agencias publicitarias de República Dominicana

Al analizar los inicios de la planificación estratégica en República Dominicana como proceso, se podría decir que en mayor o menor medida siempre se ha planificado. Esta labor se ha venido haciendo desde diferentes departamentos¹¹⁷, como cuentas, la dirección general, creatividad, investigación, entre otros.

Del mismo modo en que Stanley Pollitt antes de crear un departamento de planificación en su agencia BMP, realizaba funciones de planificación estratégica trabajando como ejecutivo de cuentas.

También en la agencia JWT que desde su departamento de marketing e investigación estaba a cargo de la planificación estratégica de la agencia. Asimismo, la planificación en las agencias publicitarias dominicanas se ha venido realizando de una manera automática a través de los diferentes profesionales que tienen participación en la agencia, encontrando a profesionales de los diferentes ámbitos antes mencionados, que han ido incursionando en el área asumiendo funciones que realiza el planificador, algunos de estos han logrado dedicarse exclusivamente a esta parte del proceso y otros han continuado realizando funciones de manera compartida. A continuación, se indaga sobre el tema en cuestión.

4.2.1. Introducción de la figura del *planner* en las agencias publicitarias dominicanas

Este y los próximos apartados de este capítulo han sido desarrollados a partir de una entrevista en profundidad realizada a varios profesionales en el año 2013, quienes trabajaban a cargo de la planificación estratégica en agencias publicitarias dominicanas.

¹¹⁷ Ver los resultados de la entrevista realizada a *planners* en el capítulo 6, a cargo de los resultados.

La entrevista fue realizada a nueve profesionales en total, siete de estos en el momento de la entrevista respondían se identificaban como profesionales de la planificación estratégica, uno había vivido el proceso de desarrollo del departamento de planificación en la agencia que había trabajado anterior a la entrevista, y otro fue parte importante en el desarrollo de dicho departamento.

Al entrevistar a estos profesionales se encuentra que las funciones de planificación estratégica en las agencias dominicanas se han ido llevando a cabo casi de una manera automática, donde profesionales de la publicidad la han realizado como una función compartida, como es el caso de ejecutivos de cuentas y creativos que por años lo han venido haciendo.

Al indagar acerca de las primeras agencias que crearon una estructura formal e integraron a una persona a cargo exclusivamente de las funciones de planificación estratégica se encuentra que a finales de los años 90 es cuando tiene lugar este hecho.

A mediados de la década de los 90 algunas agencias tomaron diferentes decisiones producto de los diferentes cambios que tuvieron lugar en esos años, como fueron¹¹⁸:

- La profesionalización de los departamentos de marketing del lado de los anunciantes.
- La creciente competencia, tanto del lado de las agencias como del lado de los productos que competían dentro de una misma categoría.
- Los cambios experimentados por el consumidor.

¹¹⁸ Ver apartado 4.1.5: aspectos que propiciaron un cambio en el marketing y la publicidad en República Dominicana.

Todo esto provocó que las agencias buscaran ser más competitivas. Por esta razón se podría decir que muchas agencias buscaron hacer más eficiente el proceso de desarrollo publicitario a través de la planificación estratégica y la introducción de un nuevo rol especializado.

Por ejemplo, la agencia Mccann Erickson en el año 1994 tenía la función de planificación como una función compartida¹¹⁹. “En esos momentos la posición de *planner* era compartida con otras funciones porque muchas agencias no contaban con el presupuesto ni la rentabilidad para que esa posición fuese independiente” (P1, entrevista, 12/02/ 2013).

A principios de los años 90, la agencia Young & Rubicam Damaris, contaba con una persona a cargo de la investigación de mercado (P5, entrevista, 12/02/2013), quien, según muestra su perfil de LinkedIn, es propietaria de una empresa de investigaciones de mercado y *consumer insight* (Leite, s.f.). Por lo que aún sigue activa en el área de la investigación, pero de manera independiente.

En el año 1996, en la agencia Partner Ogilvy desde el departamento de investigación ya se realizaban funciones de planificación estratégica conjuntamente, para a partir del año 2002 trabajar cada función por separado (P5, entrevista, 12/02/2013).

De este mismo modo, a partir del año 1998 se encuentra que en la agencia Pagés BBDO, existía un puesto de trabajo a cargo de la planificación estratégica e investigación de

¹¹⁹ Este es el caso de uno de los profesionales entrevistados que dedicándose al área de creatividad incursiona en el ámbito de la planificación estratégica realizando funciones compartidas a partir del año 1994. En el año 2002 pasó a la agencia Partner Ogilvy donde desempeñaba funciones de servicio al cliente y planificación. En el año 2004 trabajó como coordinadora de la región del Caribe para Nestlé desde la agencia Mccann Erickson, por un tiempo se dedicó directamente a la coordinación de marcas y cuentas hasta que finalmente se decidió a crear su propia empresa de planificación estratégica.

mercados¹²⁰, dicha agencia en la actualidad cuenta con un *Strategy Director*¹²¹ quién se dedica exclusivamente a la planificación en dicha agencia.

En la agencia JWT, una de las agencias reconocidas por ser junto a Boasse Massimi Pollitt la precursora de la planificación estratégica, es a finales de 2003 cuando la agencia pasó de llamarse J. Walter Thompson a JWT, que hubo un mandamiento de la presidencia global presidida por Bob Jeffrey, de que JWT fuera la agencia que liderara nuevamente el proceso de planificación estratégica en la industria (P6, entrevista, 12/02/2013¹²²).

En el año 2007, se crea la empresa 5 Hormigas Caribe, la primera organización del país dedicada exclusivamente a ofrecer servicios de planificación estratégica a empresas y agencias de publicidad trabajando como proveedora de dichos servicios. Todo esto, según palabras de su fundadora, Soraya Pina, significó una solución debido a la falta de recursos existentes en las agencias para pagar lo que el profesional del *planning* pudiera necesitar para realizar su trabajo, por esto pensó que una solución sería realizar su trabajo desde fuera, como una especie de socio estratégico (P1, entrevista, 12/03/ 2013). Desde esta empresa proveía servicios de planificación a agencias como Ignite JWT, Young & Rubicam Damaris, además de otras agencias y marcas.

¹²⁰ En la agencia Pagés BBDO, Tatiana Pagés ocupó el cargo de V.P. *Strategy Planning & Research Executive* en el año 1998. No podemos afirmar que estas funciones compartidas empezaron a realizarse en el 1998 pero es la única referencia que hemos encontrado de la misma. Asimismo, la mayoría de los profesionales entrevistados coinciden en este dato.

¹²¹ Dicho profesional ocupaba ese cargo desde el año 2010.

¹²² El profesional entrevistado empezó trabajando para la agencia JWT en el área de cuentas, para luego de una reorganización pasar a la parte de planificación. En el momento de la entrevista ocupaba el cargo de Director de Planificación Estratégica en la agencia Kraneo, S, C, P, F.

Luego, en el año 2009 crea la empresa de consultoría estratégica llamada Brand Value Consulting, que como indica en su perfil de LinkedIn tiene el objetivo de “ayudar a las marcas a aumentar su valor estratégico a través de estrategias innovadoras con una base profunda de conocimientos del mercado y el consumidor, así como un uso creativo de las fuentes” (Pina, n.d.). Desde esta empresa mantiene una sociedad entre el grupo de agencias Young & Rubicam Damaris, AOR (agencia de medios), Ignite JWT, Mccann Erickson, Leo Burnett, Touch Point, y algunas marcas independientes.

A finales del año 2008, en la agencia Lowe Interamerica, se empieza a concebir un departamento dedicado exclusivamente al área de planificación, a través de varios talleres y seminarios enfocados principalmente al área de la antropología. Del grupo que asistió a dichos talleres y seminarios fueron reclutadas varias personas que mostraron disposición y constancia para mantenerse en el área¹²³ (P9, en entrevista, 2013). Antes de crear este departamento las funciones de planificación eran realizadas desde el departamento de cuentas como una función compartida.

La agencia SCPF Kraneo retoma sus funciones en el año 2009 con una filosofía que incluía el pensamiento estratégico como parte diferencial, para lo cual incluyeron a un profesional a cargo de la planificación estratégica (P6, entrevista, 12/02/2013).

A partir del año 2009, como una iniciativa de la dirección general, la agencia Cumbre Nazca Satchi & Satchi, empieza a trabajar la planificación estratégica de manera separada, la cual hasta

¹²³ De este grupo destacan dos de los profesionales entrevistados, quienes en el año 2013 seguían dedicándose a labores de planificación estratégica.

esa fecha había sido realizada como una actividad conjunta que se trabajaba también desde el departamento de cuentas¹²⁴ (P3, entrevista, 12/02/2013).

En la agencia Capital DBG, aunque no contaban con una figura dedicada exclusivamente al área de planificación, se encontró que estas funciones se realizaban de manera compartida desde el departamento de servicio al cliente, por un profesional que había trabajado en esta posición en otra agencia publicitaria (P7, entrevista, 12/02/2013).

En el año 2013, se encuentra que ocho profesionales respondían al cargo de *planner*, trabajando en siete agencias publicitarias diferentes y de las cuales una correspondía a una agencia de consultoría estratégica a cargo de proveer servicios de planificación estratégica para varios clientes, incluyendo agencias publicitarias y empresas particulares.

Si se compara el proceso de introducción de esta figura en las agencias publicitarias dominicanas con otros países como España, Estados Unidos, Argentina y México (Sánchez 2008; Hackley, 1999; Cooper, 2006; Censo *planners*, 2009). Se podría decir que la introducción ha sido similar; a través de reclutar personal de la agencia con experiencia en otras áreas como cuentas, medios y creatividad, e impartiendo talleres y seminarios internos en la agencia relacionados con el área, con el fin de empapar a toda la agencia de la filosofía estratégica.

En el país, en líneas generales se podría decir que siempre se ha incluido el pensamiento estratégico en el proceso de desarrollo publicitario. Algunas veces se ha hecho a través de la

¹²⁴ Al igual que las demás agencias antes mencionadas se observa la tendencia de que los profesionales de cuentas tenían a su cargo las funciones de servicio al cliente y la parte estratégica.

intuición y el sentido común, otras veces a través de conversaciones que daban la chispa a la idea creativa.

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, la labor de planificación no era y no es exclusiva de una sola persona, sino que incluye a todo el equipo de la agencia, desde el creativo, ejecutivo de cuentas y hasta el director de la agencia puede tomar parte importante en este proceso.

Pero, así como es señalado en el capítulo dos, algunas de las causas que incentivaron a Stanley Pollitt¹²⁵ a proponer a una nueva figura profesional en la agencia era su preocupación por la falta de capacidad para decidir qué datos debían emplearse para resolver cuestiones estratégicas y creativas, y para determinar cuándo había que recurrir a un especialista en investigación (Steel, 2000). Además de la gran libertad de actuación del personal de cuentas a la hora de escribir el *brief* creativo, le preocupaba que los de cuentas pudieran verse tentados por la practicidad, sin importar cuán fuertes fuesen sus instintos estratégicos, dado que su primer objetivo era mantener feliz al cliente (Cooper, 2006).

Como resultado de lo planteado anteriormente agencias dominicanas han introducido este nuevo rol especializado en la agencia y otras están empezando a dar mayor importancia a la parte estratégica.

Se podría decir que a partir del año 2005 la planificación estratégica cobra una mayor relevancia en las agencias del país, logrando reconocimiento entre los profesionales del gremio publicitario y siendo más entendido el concepto y la práctica de la planificación estratégica en el

¹²⁵ Ver más acerca de Pollitt en el capítulo 2.

proceso de desarrollo publicitario, así es como otras agencias¹²⁶ deciden separar las funciones de planificación de la de cuentas, incluyendo a un nuevo perfil en su plantilla.

A todo esto, surge la pregunta de cuáles fueron las causas específicas que movieron a estas agencias a reestructurarse sobre la línea de la planificación estratégica, cambiando de tener a un profesional con funciones compartidas, entre planificación y cuentas en la mayoría de los casos, a incluir a un profesional dedicado exclusivamente a las labores de planificación estratégica. Todo esto se desarrolla en el siguiente apartado.

4.2.1.1. Causas que los profesionales atribuyen a la inclusión de un nuevo perfil profesional en la agencia

Para conocer las causas que promovieron que las agencias publicitarias adoptaran el sistema de planificación estratégica es necesario destacar los diferentes factores que influenciaron este acontecimiento.

Primero, es importante destacar que todas las agencias publicitarias que en el momento de la investigación contaban con el perfil del *planner* tenían el elemento común de que contaban con afiliación internacional. Por lo que se señala como una de las causas el mandato de la oficina central a la filial dominicana con el fin de estar alineadas, también el desarrollo del marketing del lado del cliente, la necesidad de conocimiento del mercado y consumidor y la necesidad de las agencias diferenciarse de la competencia (otras agencias). A continuación, se abordan cada uno de los factores anteriormente señalados con el fin de desarrollarlos más a fondo.

- Agencias con afiliación internacional

¹²⁶ Lowe Interamerica, Kraneo, Satchi & Satchi, entre otras.

Las agencias publicitarias que cuentan con una afiliación internacional se mantienen en un proceso de retroalimentación constante. Por esta razón cuando la agencia matriz realiza algún tipo de cambio, crea un nuevo rol o adopta un sistema novedoso en su estructura esto permea en las demás agencias que conforman su red internacional. A causa de esto se podría decir que las agencias dominicanas con afiliación internacional se vieron impulsadas por sus redes (P6, entrevista, 12/02/2013), a la hora de introducir un nuevo rol en la agencia.

Un ejemplo de esto es cuando en Estados Unidos gana auge el *Brand Stewardship*¹²⁷ en los años 90 con éste se empieza a trabajar la disciplina del consumidor, la marca y la relación del consumidor con la marca, esto impulsa a la agencia Partner Ogilvy de República Dominicana a adoptar este sistema (P5, entrevista, 12/02/2013).

- Clientes más informados

Con la entrada del marketing en las empresas los anunciantes empezaron a manejar datos de mercado que antes no tenían. A través de estos datos se han convertido en expertos en cuanto a su producto y el mercado. Como resultado de esto las agencias publicitarias se enfrentan ante el reto de convencer a clientes más exigentes que conocen muy bien al mercado, consumidor y competencia. Es por esto que las agencias se han visto en la necesidad de tener un filtro más grande a la hora de desarrollar la estrategia y presentar la propuesta al cliente (P3, entrevista, 12/02/2013), de este modo evitan el rechazo de las propuestas que presentan. En este punto cobra relevancia la planificación estratégica y la figura del *planner* en la agencia. Por lo que se

¹²⁷ Brand Stewardship: herramienta desarrollada en Ogilvy & Mather. En esta herramienta se busca hacer una recopilación de los aspectos más importantes de la marca, y los divide en cinco fases: 1) Recopilación de información. 2) Brand Probe. 3) Brand Audit. 4) Brand Print. 5) Brand Check (Bassat, 2006).

enumera este punto como otra de las causas que promovieron la adopción del proceso de planificación en la agencia.

- Falta de datos

A pesar de que cada día las agencias se encuentran con clientes más informados también se encuentran ante el reto de lidiar con la falta de información proporcionada por ellos. Es por esto que las agencias se enfrentan al vacío de datos, existiendo una brecha entre el *brief* del cliente y el resultado final. De aquí surge la necesidad de indagar más sobre el *brief* del cliente, cuestionarlo y alimentarlo con los datos que faltan. Esta necesidad podría considerarse como otra de las razones que dio paso a que vieran que era necesario un profesional dedicado a esta parte del proceso publicitario (P8, entrevista, 12/02/2013).

- Necesidad de diferenciarse de la competencia

El mercado de la República Dominicana, un mercado pequeño en comparación con Reino Unido, tanto desde el punto de vista demográfico, económico como social ("Comparar economía países: República Dominicana vs Reino Unido 2016", s. f.), se encuentra una economía que según datos del Banco Central de República Dominicana crece por encima de su potencial, manteniendo su liderazgo en América Latina y El Caribe. Por ejemplo, en el periodo enero-marzo de 2016 su crecimiento fue de 6.1% ("Economía dominicana crece 6.1% en enero-marzo 2016", 2016).

Asimismo, se analiza un consumidor que gracias a la tecnología está más informado, recibiendo día a día miles de mensajes publicitarios de marcas que compiten dentro de una misma categoría, la pregunta es: ¿cómo logras diferenciarte como marca para captar la atención del consumidor? (P5, entrevista, 12/02/2013).

La búsqueda por encontrar respuestas a esta pregunta corresponde a otra de las causas que promovieron la introducción de un nuevo rol especializado en las agencias dominicanas.

Además de la competencia entre las marcas anunciantes también está la competencia entre las agencias. En el país luego de que varias agencias desarrollan su estructura de planificación y adoptan al profesional del *planning* como parte de su plantilla, algunas agencias se hicieron notar por el incremento en el número de cuentas que estaban teniendo sacando a relucir que la clave estaba en su combinación de creatividad estratégica (P6, entrevista, 12/02/2013).

4.2.1.2. Definición de un *planner* según los profesionales de la planificación que trabajan en agencias publicitarias dominicanas

Como se ha podido ver a lo largo de esta investigación la figura del planificador es definida por diferentes autores como Steel (2003), Cooper (2006), Sánchez-Blanco (2011), Álvarez (2012) a través de sus funciones.

De aquí ha surgido el interés de conocer cómo los profesionales entrevistados definen a esta figura con el fin de comparar si es similar a la de los autores citados.

Por ejemplo, uno de los profesionales entrevistados destaca la capacidad de apreciación, análisis y comunicación que tiene este profesional: “Una persona que tiene la capacidad de ver donde hay, pero otros no ven, y de entender y sintetizar lo que está pasando y lograr transmitirlo a los demás como inspiración” (P5, entrevista, 12/02/2013).

Esta definición coincide con algunas de las cualidades definidas en el capítulo 3, a cargo de la esta figura: perspicaz, analítico, con capacidad de síntesis e inspirador.

Un tipo curioso con ganas de conectar de una manera efectiva, ganas de convencer, involucrar a la gente, ponerle los pies en la tierra a los creativos. El *planner* es tan importante como un director creativo, todas las agencias que quieran ser grandes, relevantes deben tener ese combo (P1, entrevista, 12/03/ 2013).

La curiosidad es una de las cualidades que más profesionales indican que es básica para este profesional hacer eficientemente su trabajo, una persona integradora, conectado con la realidad. “Para mí es una persona muy curiosa, capaz de decir lo que piensa y se reta a si mismo constantemente para poder estar un paso más adelante” (P2, entrevista, 12/03/ 2013). Debe ser un buen comunicador, logrando expresar lo que piensa de una manera clara y concisa. Además de no conformarse con lo establecido.

Este profesional es el experto en cuanto al mercado, marca, competencia y consumidor, por esta razón puede adelantarse a los próximos pasos de la competencia, así como a las necesidades del consumidor. “Cuentas pilotea la nave, el *planner* dice cuáles son los puntos donde atacar, donde está el enemigo, medios dice donde tiene que caer esa bomba y los de creatividad dicen de qué tamaño debe ser la bomba” (P6, entrevista, 12/02/2013).

Es una fusión entre un creativo y un ejecutivo de medios, porque tiene la parte metódica del ejecutivo, la parte de contacto con el cliente, pero también tiene que ser creativo, una persona que no sea creativa no podría estimular a un creativo. Yo diría que es esa figura que mezcla creatividad y métodos de investigación (P8, entrevista, 12/02/2013).

Por lo general, el perfil de un investigador de mercados es el de una persona metódica, que plasma la realidad tal y como muestran los datos, en cambio el profesional del *planning* tiene un

perfil más versátil que busca ir más allá de los datos, persigue interpretar la realidad, profundizando en el por qué las cosas son como son, para analizar se alimenta de todo y de todos, es un profesional abierto que no discrimina entre los datos cuantitativos y cualitativos y que sabe cómo inspirar a los creativos a través del lenguaje utilizado en sus análisis y discurso.

Un *planner* hace tantas cosas que es difícil encontrar una frase que lo defina. Es una persona muy curiosa que integra al consumidor al proceso creativo, nunca se conforma con lo ordinario, que busca conocer al destinatario de la comunicación y que al mismo tiempo lo representa en todo el proceso de comunicación (P4, entrevista, 12/02/2013).

Desde sus orígenes, este profesional ha tenido el objetivo de velar porque todo el proceso de desarrollo publicitario gire en torno a los intereses del consumidor, poniéndolo como punto focal a lo largo del mismo.

Este profesional tiene una doble función: es la persona que ayuda a creatividad a sacar ideas, los mantiene dentro del brief y por el lado del cliente ayuda a vender esas ideas porque da credibilidad cuando interviene una persona estratégica (P3, entrevista, 12/02/2013).

Es importante destacar de esta última cita, la idea de que este profesional aporta credibilidad a los ojos del cliente, por lo que sirve de ayuda para vender las ideas creativas. Esto hace pensar que los anunciantes de República Dominicana valoran la visión estratégica de esta figura.

Además de las características antes señaladas, también se destacan:

Curiosidad, que no se conforme con las primeras respuestas. Que escudriñe, que busque la verdad detrás de la verdad. Tiene el rol de hacer que la comunicación tenga un propósito. Mantener a todo el equipo enfocado. La persona encargada de pensar. (P7, entrevista, 12/02,2013)

Cada una de las definiciones antes vistas tienen en común que ponen en relieve cualidades que debe poseer un *planner* y algunas de las funciones que tienen a su cargo. Este es un elemento común que en el capítulo 3 se repite a través de la definición que varios autores de diferentes partes del mundo realizan. Encontrando elementos comunes y definiciones muy parecidas.

Es por eso que se podría afirmar que el concepto de esta figura que tienen los profesionales de República Dominicana es similar al de otros países como Reino Unido, Estados Unidos, España y Argentina. Como punto diferencial se podría señalar que ayuda a vender las ideas al cliente, esto es así porque el cliente confía en la visión estratégica de este profesional.

A continuación, un resumen de las cualidades señaladas por los profesionales dominicanos: curiosidad, perspicaz, buen comunicador: claro y conciso, analítico, capacidad de síntesis, curioso, que le guste indagar, escudriñar, con los pies en la tierra, un pensador, creativo, experto en todos los elementos que rodean a la marca: mercado, consumidor, competencia, tendencias.

4.2.1.3. Perfil académico y experiencia profesional

Aunque cada uno de los profesionales entrevistados coincidía en que no hace falta tener una carrera específica para ejercer sus funciones, sino que más bien expresaban que son más importantes las cualidades personales, conocimientos y habilidades para desarrollar su labor eficazmente, sacando a relucir una cualidad imprescindible que este profesional debe tener: “La curiosidad es el elemento esencial, ser una persona creativa” (P7, entrevista, 12/02/2013).

Este profesional también debe tener una base de marketing (P4, entrevista, 12/02/2013), además de cultura general, tener conocimientos de estadística, estar familiarizado con los números para saber interpretar la investigación (P3, entrevista, 12/02/2013). Pero el ingrediente fundamental resaltado por los profesionales era la experiencia, experiencia trabajando con marcas en el campo del marketing y la publicidad.

No obstante, entre los profesionales entrevistados destaca una variable importante y es que la mayoría pertenecía al campo de la publicidad (6 profesionales)¹²⁸. Dichos profesionales también han realizado estudios enfocados en el área de marketing, publicidad, planificación estratégica y sociología.

En cuanto a la experiencia profesional se observa que la mayoría reúne más de diez años de experiencia trabajando en publicidad y sectores afines. El principal campo de experiencia profesional corresponde al área de cuentas, siendo este el punto de partida que indujo a la mayoría a realizar funciones de planificación junto con la de cuentas para luego dedicarse exclusivamente a las labores de planificación estratégica¹²⁹.

Por esta razón, se destaca que la mayoría de los *planners* que trabajan en agencias publicitarias dominicanas han estudiado publicidad. La mayoría tiene más de diez años de experiencia profesional y entre 4 y 6 años dedicándose exclusivamente a las labores de *planning*. Sin dejar de lado que el mayor campo de experiencia de estos profesionales es en el área de cuentas.

¹²⁸ También del área de mercadeo (1) y leyes (1).

¹²⁹ Cuatro profesionales entrevistados reunían entre 4 y 6 años, uno entre 7 y 10 años y otro de 1 a 3 años dedicándose específicamente a esta labor.

4.2.1.4. Funciones que realiza un *planner* en las diferentes fases del proceso de desarrollo publicitario

Como se ha visto en el capítulo uno dedicado al proceso de desarrollo publicitario, éste es el resultado de varias fases que van encadenadas. Empezando con la estrategia empresarial de la cual se desprende la estrategia de marketing, esta da resultado a la estrategia de comunicación, que a su vez desglosa la estrategia creativa y de medios.

A continuación, se describe cuál es el rol de los profesionales que en el momento de hacer la investigación trabajaban como *planners* en las agencias dominicanas, analizando su rol en cada fase del proceso, con el fin de conocer cuál es su grado de participación en cada fase del mismo.

-Estrategia empresarial y de marketing

Aunque la estrategia empresarial es algo que ya debe estar definido una vez llega el *brief* a la agencia, hay clientes que también piden asesoría a la agencia en algunas partes de la elaboración de la misma.

La participación del profesional del *planning* en esta fase depende del tipo de cliente y el grado de confianza que este tenga con la agencia y en particular con el *planner*. “Si es un cliente que confía en tu punto de vista, te permite opinar y sugerir modificar cosas” (P1, entrevista, 12/03/ 2013).

En la parte donde por lo regular el cliente suele pedir sugerencias es en el desarrollo de la estrategia de marketing; en el caso del lanzamiento de un nuevo producto o marca, estrategia de negocios (P4, entrevista, 12/02/2013). Además de esto, algunos clientes pueden pedir orientación sobre métodos de *brainstorming* a la hora de tomar las decisiones en la empresa (P2, entrevista, 12/03/ 2013).

También, puede pasar que, a la hora de analizar el problema a resolver, éste provenga de un problema empresarial, del producto u otras áreas, donde el planificador tendrá el rol de informar al cliente de cuál es el problema real (P1, entrevista, 12/03/ 2013).

Tomando participación este profesional como consejero (P4, entrevista, 12/02/2013). En algunos casos aporta su punto de vista para identificar al grupo objetivo más adecuado, a través de diferentes herramientas como los grupos de discusión, también puede orientar al cliente cuando este desea ampliar su negocio (nuevas marcas, líneas de productos) (P8, entrevista, 12/02/2013).

Otro punto importante es que las agencias más pequeñas con un mayor número de cuentas locales en ocasiones pueden tener un mayor grado de participación en las decisiones estratégicas del cliente, por el grado de confianza, implicación y cercanía. “En algunos casos hemos hecho arquitectura de marca, que hemos trabajado desde cero, segmento, nicho, el plan de marketing” (P6, entrevista, 12/02/2013).

-Estrategia de comunicación

Esta fase del proceso, como se ha visto en los capítulos anteriores, corresponde a una de las tareas principales del *planner* en la agencia, es un paso donde los profesionales entrevistados coinciden en que es de suma importancia por ser la base de la estrategia creativa por lo que su participación e involucramiento es total.

En esta fase se analiza el escenario, la marca, el consumidor, y en base a los objetivos de marca del cliente se desarrolla la estrategia de comunicación más eficaz para lograr los objetivos a través de herramientas y acciones de comunicación (P4, entrevista, 12/02/2013).

Aquí cobra relevancia el trabajo en equipo, se encarga de levantar una primera hipótesis a partir del análisis de toda la información proporcionada por el cliente, identifica las barreras de la marca y luego realiza el *brief* creativo, buscando identificar junto a los creativos, el *insight* del consumidor con más potencial creativo para diferenciar a la marca (P6, entrevista, 12/02/2013).

Todo esto a través de diferentes herramientas que ayudan a trazar el camino (P8, entrevista, 12/02/2013). Cuando se da una integración de los diferentes equipos que involucran a la marca el trabajo se enriquece, se crea una base con potencial de crecimiento (P1, entrevista, 12/03/ 2013). Por lo que se podría decir lo más importante de esta etapa es lograr dar con soluciones realmente efectivas “que toquen una fibra humana” (P2, entrevista, 12/03/ 2013).

A la hora del *planner* desarrollar la estrategia de comunicación muchas veces se enfrenta a la falta de información del consumidor. “Sobre todo porque el cliente está convencido de que conoce al consumidor. Y entonces no lo estudia y analiza cómo debería” (P4, entrevista, 12/02/2013), siendo el estudio del consumidor esencial para llegar a los *insights* que le dan la esencia a la estrategia.

Por todo lo anterior, se podría decir que la participación de este profesional en esta fase del proceso es total.

-Estrategia creativa

La estrategia de comunicación es la base que da la esencia a la estrategia creativa. Una vez el *planner* realiza el *brief* creativo debe velar porque la estrategia haya logrado su fin inspirando al equipo creativo en la dirección correcta.

Su labor consiste en velar porque los creativos exploten la estrategia de comunicación en su máxima expresión (P1, entrevista, 12/03/ 2013), siempre cuidando que se mantengan enfocados en el consumidor y el problema a resolver (P2, entrevista, 12/03/ 2013).

Busca inspirar a los creativos para que generen mejores ideas a través de los *insights* del consumidor, representando al consumidor y al mismo tiempo a la marca en el proceso creativo (P4, entrevista, 12/02/2013). Trabajando al lado de los creativos, está en medio, entre cuentas y creatividad.

-Estrategia de medios

Como se ha podido ver en los apartados anteriores, antes de llegar a esta fase del proceso hay diferentes pasos que son la base de este último. Tomando participación en la agencia diferentes profesionales como el ejecutivo de cuentas, el *planner*, el equipo creativo y los ejecutivos de medios.

En esta fase también es vital conocer en profundidad al consumidor, sus gustos e intereses para dar con los medios más adecuados para conectar con él. En este paso algunos profesionales del *planning* pueden tener mucha participación, dependiendo del equipo de medios con el que les toque trabajar, si estos aparte de dedicarse a la compra y selección de medios también le dan importancia al aspecto estratégico la participación de esta figura puede ser mayor (P1, entrevista, 12/03/ 2013).

Representando este profesional una fuente de información sobre cómo llegar al consumidor por ser la persona que mejor lo conoce (P4, entrevista, 12/02/2013).

Por todo lo expuesto, se podría definir su rol en esta fase del proceso como que sirve de fuente de información a la agencia de medios, a la vez que la agencia de medios puede servirle a él para realizar su trabajo, también, el profesional del *planning* informa sobre los puntos de contacto más efectivos para llegar al consumidor.

Es importante destacar que a diferencia de países como España y Reino Unido donde se pueden encontrar planificadores trabajando en el área de medios, en el mercado de la República Dominicana, en el momento de desarrollar la investigación no se encontró este perfil trabajando en agencias de medios, al menos no que respondieran a los diferentes calificativos utilizados para denominarlo. Aunque, como se ha podido ver a lo largo de esta investigación, hay profesionales que realizan funciones de planificación estratégica que no reciben los nombres que puede recibir, por lo que no se puede asegurar que no exista la figura del planificador estratégico en las agencias de medios dominicanas.

4.2.1.5. Aportación al proceso de desarrollo publicitario según los *planners* que trabajan en el mercado dominicano

A través del siguiente apartado se busca dar respuesta a la pregunta: ¿qué aporta la figura del profesional del *planning* y cuáles son las ventajas de contar con este perfil en la agencia?

Se busca dar respuesta a dichas preguntas a través del testimonio de los profesionales que actualmente trabajan en el área. Para esto se numerarán cada uno de los puntos donde según indican los planificadores entrevistados ellos aportan más valor:

1. Ahorro de tiempo

El ritmo de trabajo en una agencia de publicidad va muy de prisa. Cada profesional está enfocado en terminar a tiempo el trabajo encomendado, es por esto que muchas veces pueden pasar por alto la fase de análisis e indagación sobre el *brief* del cliente¹³⁰.

La ventaja de contar con el planificador estratégico en la agencia radica en que su trabajo consiste en leer, analizar datos y estar al día en cuanto a tendencias del mercado, por esta razón esta figura provee de recursos importantes a los demás miembros del equipo (P1, entrevista, 12/03/ 2013), debido a que estos profesionales en su día a día no pueden dedicarle el tiempo que merece esta parte tan importante del proceso publicitario.

2. Facilitar recursos de calidad

Los recursos aportados por este profesional enriquecen el *brief* creativo aportándole una base estratégica que luego repercutirá en el resultado final. El planificador al estar dedicado exclusivamente al estudio continuo del mercado, consumidor, marca y competencia tiene un manejo fluido de los datos. Por esta razón se destaca por facilitar recursos de calidad que puedan aportar al desarrollo de la publicidad.

3. Retar el *brief* del cliente y a la creatividad

En la agencia de publicidad cada profesional desempeña un rol específico, actuando los ejecutivos de cuentas como representantes del cliente y los creativos como defensores de su idea creativa. Esta figura viene a representar a una parte muy importante en el desarrollo de la publicidad, y son los receptores de la misma, quienes por mucho tiempo no habían contado con

¹³⁰ Como ha sido indicado al inicio de este apartado muchas agencias realizan la planificación estratégica como una función compartida, como es el caso de ejecutivos de cuentas, creativos, dirección general que se encargan de hacer dichas funciones.

un representante que velara por sus intereses dentro de la agencia de publicidad. Es por esta razón que el estratega juega un papel primordial a la hora de analizar el *brief* del cliente y comprobar si lo que realmente quiere el cliente es lo más saludable para la marca. “Esto es algo que los clientes notan, cuando en vez de hacer una campaña analizas sus objetivos, creas una estrategia y acciones para hacer su marca efectiva en el mercado” (P4, entrevista, 12/02/2013).

También, dentro de la agencia este profesional actúa como un retador de la creatividad indagando en la propuesta creativa con el fin de impulsarla hacia un nivel más elevado y por consiguiente eficaz.

4. Impulsadores de la creatividad

A través de sus conocimientos y habilidades, este profesional tiene el rol de impulsar la creatividad. A través de la estrategia de comunicación busca inspirar a los creativos, muestra un camino estratégico centrado en el consumidor, esto ayuda a los creativos a dirigir sus esfuerzos creativos en la dirección correcta.

4.2.1.6. Relación del *planner* con los diferentes profesionales que tienen lugar en el proceso de desarrollo publicitario

Los cambios en algunos casos pueden causar conflictos y resistencia por parte de algunas personas que prefieren no salir de su zona de confort. En el caso de la agencia de publicidad la introducción de un nuevo perfil profesional no ha sido la excepción. Al momento de introducir la figura del planificador estratégico en las agencias dominicanas una de las primeras barreras que encontró fue una barrera mental, debido al acelerado día a día de trabajo que se vive en una agencia donde todo el trabajo es para ayer y el tiempo que necesita este profesional para investigar y analizar la información. Por ejemplo, los ejecutivos de cuentas tenían el temor de

que el trabajo no pudiera salir en el tiempo establecido y los creativos se quejaban del poco tiempo que les quedaba para realizar la estrategia creativa (P2, entrevista, 12/03/ 2013).

Además de esto, también se encontraban ante la disyuntiva de que algunos creativos mostraban resistencia al principio, por el dilema de quién era el autor de la idea (P1, entrevista, 12/03/ 2013).

Pero poco a poco esa percepción ha ido cambiando, “ahora entienden que el *planning* lo que hace es aumentar la posibilidad de hacer buena creatividad porque reduce esa ventana en la que no sabes en qué pensar” (P7, entrevista, 12/02/2013).

En la medida en que más creativos tienen la oportunidad de trabajar junto a esta nueva figura profesional más reconocen los beneficios que tiene, logrando este profesional enfocar el genio creativo de alguien que confía en que lo estás guiando por el lugar indicado, por lo que la relación entre estos profesionales debe ser de confianza (P1, entrevista, 12/03/ 2013).

Asimismo, la relación de los *planners* con los ejecutivos de medios es considerada como “una relación de retroalimentación” (P5, entrevista, 12/02/2013), en la que cada parte intercambia información, como estudios, que luego pueden servir para el desarrollo de su trabajo respectivamente.

En cuanto a los anunciantes siempre han mostrado una buena disposición y reconocen el valor añadido que da el trabajo que incluye la planificación estratégica, porque “ahora ven que hay un planteamiento estratégico detrás” (P2, entrevista, 12/03/ 2013).

La visión que aporta el profesional del *planning* al negocio del cliente es muy valiosa, a través de involucrarse en las diferentes aristas de la marca “aspectos que los anunciantes no

tienen tiempo de conocer”, expresan su punto de vista, aportando “una visión panorámica” (P1, entrevista, 12/03/ 2013).

En general, por el tipo de trabajo que realiza este profesional actuando como un nexo entre el ejecutivo de cuentas y el creativo y entre el cliente y el consumidor, es necesario lograr mantener una buena relación con cada una de las figuras que tienen lugar en el proceso, aunque en ocasiones esto pueda variar debido a que en la agencia se trabaja bajo mucha presión (P4, entrevista, 12/02/2013).

Por todo lo anterior, se apunta que es necesario trabajar para lograr un equilibrio entre los diferentes actores del proceso de desarrollo publicitario, enseñando cuál es el rol específico del planificador estratégico y lo que puede aportar al proceso publicitario, de este modo se podría trabajar de una manera más colaborativa y enriquecedora.

4.2.2. Retos de la planificación estratégica y la figura del *planner* en las agencias publicitarias dominicanas

Pese a los grandes esfuerzos que se han venido haciendo, la planificación estratégica aún debe desarrollarse en el país, el número de profesionales trabajando como planificadores estratégicos en el año 2013 era de ocho, y muchos profesionales de la publicidad aún desconocen el área y hace falta entrenamiento en ella (P5, entrevista, 12/02/2013).

Los retos a los cuales se enfrenta este profesional en el mercado de las agencias publicitarias dominicanas podrían ser definidos como retos internos y externos.

Cuando se habla de retos internos se refiere al entorno del gremio publicitario y a las barreras que puede encontrar este profesional a la hora de realizar su trabajo, y las barreras externas se refiere a los obstáculos que este profesional puede encontrar fuera de la agencia.

En el siguiente cuadro se muestran las barreras internas y externas a las cuales el profesional del *planning* puede enfrentarse:

Tabla 11. Barreras internas/externas y retos a los que se puede enfrentar el *planner*

Barreras internas (agencia) /retos	Barreras externas/retos
Falta de recursos.	Fragmentación de los medios convencionales.
Desconocimiento de su rol y lo que aporta al proceso publicitario por parte de los demás miembros de la agencia.	Entender el entorno digital, adaptando su perfil a las nuevas necesidades de la agencia en lo que se refiere a entender y conectar con el consumidor digital.
Falta de una cultura de pensamiento estratégico entre todos los miembros del equipo.	Falta de formación académica que enseñe qué es un <i>planner</i> , su rol y relevancia de su trabajo.
Algunas agencias y clientes aún pueden pensar que invertir en conocer más a fondo al consumidor no es rentable.	Demostrar al cliente la valía de su trabajo

Fuente: elaboración propia

Entre los retos a los cuales se enfrenta el profesional del *planning* se encuentra la falta de recursos, aprender a trabajar sin herramientas, porque cada vez los clientes invierten menos en investigación por lo que el planificador se enfrenta al reto de conseguir información como pueda (P3, entrevista, 12/02/2013). Se enfrenta al desafío de conseguir la información de calidad que necesita para poder hacer análisis relevantes (P5, entrevista, 12/02/2013).

También, aunque muchas agencias ya han entendido la relevancia de incluir el pensamiento estratégico en los trabajos publicitarios aún algunos planificadores se enfrentan al reto de demostrar a los creativos que su trabajo se beneficia a través de la planificación estratégica (P4, entrevista, 12/02/2013). Con el fin de que lo valoren y quieran que esté dentro del trabajo.

Otro punto importante es que cada día este profesional se enfrenta al reto de lograr implicar tanto a los de cuentas como a los creativos en el proceso de planificación, pero el reto está en lograr que todos se impliquen en el proceso con el objetivo de que haya *planning* usando todos los recursos internos con los que la agencia cuenta, porque “el pensamiento estratégico debe ser parte de todos los departamentos de la agencia” (P5, entrevista, 12/02/2013).

Muchas agencias por cuestiones económicas y rentabilidad piensan que las funciones de planificación estratégica pueden seguir siendo compartidas con otras funciones como cuentas, creatividad o la dirección general. Impregnar a las agencias y a los profesionales de la publicidad de la importancia de invertir en el conocimiento del consumidor es otro de los retos de este profesional (P8, entrevista, 12/02/2013).

Además de todo lo anterior, es necesario señalar que el potente surgimiento del medio digital unido a las redes sociales y el declive y la fragmentación de los medios convencionales, junto a nuevas formas de socializar, también han significado un desafío importante para el planificador,

porque ha tenido que analizar y comprender el tema digital y no como algo aislado, porque la profesión de planificación va girando hacia lo social (P4, entrevista, 12/02/2013). Nosotros pasamos de tener la comunicación de una sola vía, ahora la comunicación es de doble vía, el consumidor como co-creador de contenidos. El *planner* debe gestionar esas comunidades, saber cómo es, qué entrega, cómo te cambia la vida (P7, entrevista, 12/02/2013).

De todos los profesionales de la agencia, el planificador es el que se enfrenta al desafío constante de demostrar la valía de su trabajo y de que el cliente entienda la importancia de invertir en investigación con el fin de obtener resultados más relevantes (P4, entrevista, 12/02/2013). Todo esto con el fin de lograr una gestión coherente e integrada de la publicidad de las marcas que tanto demandan los anunciantes.

4.2.3. Desarrollo de la planificación estratégica en el ámbito académico dominicano

Producto de la consolidación de la planificación estratégica en Reino Unido la oferta académica enfocada a esta disciplina aumentó, adaptando el programa académico de la carrera de Marketing y Publicidad de las universidades a las nuevas necesidades del mercado, esto mismo ha ocurrido en Estados Unidos y España. A diferencia de las universidades de República Dominicana donde aún el ámbito académico de la planificación está por desarrollarse.

Según apuntan los diferentes autores consultados a lo largo de esta investigación y los profesionales entrevistados, para realizar el trabajo de *planning* no hace falta tener una carrera específica, sino más bien la especialización y conocimientos de diversas áreas como: antropología, psicología, investigación, marketing, comunicación... También destacan que “necesitan cultura general, algo a nivel de estadística, números, para saber interpretar la

investigación, criterio y sentido común, saber cómo mezclar la información para obtener el resultado final” (P3, entrevista, 12/02/2013).

Además, señalan aspectos de personalidad imprescindibles para realizar efectivamente el trabajo como ser curioso, ser la persona creativa, tener capacidad de síntesis y sacar conclusiones relevantes que puedan inspirar al equipo creativo.

A pesar de lo anterior, los profesionales entrevistados coinciden en que la carrera de publicidad sería un excelente punto de partida para propagar la disciplina de la planificación estratégica en el país (P7, entrevista, 12/02/2013). Una muestra de esto es que la mayoría de los profesionales entrevistados proceden del área de la publicidad.

Por esta razón, expresan la importancia de darle un enfoque más estratégico al programa académico de la carrera de publicidad, incluyendo asignaturas relacionadas con la planificación estratégica y el proceso de desarrollo publicitario centrado en el consumidor. Así lo confirma la siguiente cita de uno de los profesionales del *planning* entrevistados:

“vamos a las universidades y vemos una onda más artística (...), deberíamos reforzar esa parte, de estructurar mejor el propósito de un profesional más completo que luego elija el área donde se quiere desempeñar, para darle las herramientas adecuadas para que pueda elegir el área” (P7, entrevista, 12/02/2013).

Asimismo, a la hora del profesional pasar de la teoría a la práctica podrá tener una visión más estratégica de cómo conectar con el consumidor indiferentemente del área en la cual esté trabajando.

Por esta razón, es de suma importancia que las universidades vayan acorde a las necesidades de las empresas, adaptándose a la demanda del mercado. “La planificación estratégica debería ser una parte esencial en el programa académico de la carrera de publicidad en las universidades” (P1, entrevista, 12/02/ 2013).

También, consideran que el programa académico de la carrera de publicidad debe ser reforzado en la parte estratégica. “No hay materias que te enseñen qué hace un *planner*, no hay asignaturas que incluyan esa perspectiva, se enfocan en creatividad y diseño, pero no en la planificación estratégica (P8, entrevista, 12/02/2013).

Así lo corrobora otro de los profesionales entrevistados quien indica que “la carrera de publicidad no está reforzada en la parte estratégica, apenas se toca el tema. No se le da el peso que debería tener. El comportamiento del consumidor, desarrollo de marca, debería incluirse en el programa” (P5, entrevista, 12/02/2013).

A todo esto, nos surge la pregunta de cuáles universidades han incluido asignaturas enfocadas a la planificación estratégica en el programa académico de sus universidades y cuáles cursos y seminarios se han desarrollado para los fines. En el siguiente apartado se busca responder esta pregunta.

4.2.3.1. La carrera de publicidad en las universidades dominicanas

En la República Dominicana están registradas 48 universidades, entre las cuales encontramos 2 públicas y 46 privadas¹³¹.

¹³¹ Ver cuadro: listado de universidades en República Dominicana, en anexos.

Entre el conjunto de universidades cinco ofrecen la carrera de publicidad: Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Universidad (APEC), Universidad Iberoamericana (UNIBE), Universidad Católica de Santo Domingo, Universidad Interamericana (UNICA).

A través de este apartado se busca conocer si actualmente existe alguna asignatura que corresponda al nombre de planificación estratégica, *planning*, *planner*, en el programa académico de las universidades que imparten la carrera de publicidad en el país.

En caso de que ninguna asignatura corresponda a los términos anteriormente señalados se buscarán asignaturas con términos que correspondan a las funciones del profesional del *planning* definidas en el capítulo 3.

Todo esto con el fin de conocer si en el ámbito académico ya se está aplicando esta área del conocimiento.

Para esto, se hace un repaso del programa académico de cada una de las universidades anteriormente mencionadas, que imparten la carrera de publicidad en el país.

– Universidad Autónoma de Santo Domingo

La Universidad Autónoma de Santo Domingo, es una universidad pública que desde la facultad de Artes oferta dos licenciaturas en publicidad¹³², las cuales se diferencian porque una hace referencia al área de la creatividad y gerencia y la otra al diseño gráfico publicitario ("Sobre la Escuela", n.d.).

¹³² También se encuentra la Licenciatura en Diseño Editorial y Multimedia, Técnico en Diseño Gráfico Publicitario, Técnico en Diseño Editorial.

Para este estudio se utilizará como referencia la licenciatura en creatividad y gerencia por ser la que se enfoca a la parte conceptual de la publicidad, tal como se indica en la página web de la universidad:

El Licenciado en Creatividad Publicitaria Egresado de la Escuela de Publicidad, es fundamentalmente un creativo que tiene la capacidad para comunicarse con efectividad y con sentido publicitario. Elabora conceptos y mensajes comerciales y culturales según necesidades y requerimientos de Clientes. Planifica y organiza estrategias publicitarias para promover las ventas de productos y servicios a través de anuncios. Posee capacidad para investigar los fenómenos de comunicación publicitaria, promover y persuadir mediante estrategias para incentivar las ventas de productos, servicios y negocios.

("Sobre la Escuela", n.d.)

Indagando sobre su programa académico¹³³, está compuesto por 54 asignaturas, para un total de 172 créditos. Entre las asignaturas ofertadas no aparece ninguna que corresponda al término de planificación estratégica o *planner* en su oferta. Se resaltan las asignaturas de metodología de la investigación científica introducción a la psicología, fundamentos de mercadotecnia, psicología de la publicidad e investigación de mercado, por corresponder con algunos de los conocimientos importantes que debe tener el planificador para realizar su trabajo.

– Universidad APEC

¹³³ Ver pensum UASD en el apartado “anexos”.

La Universidad APEC es una universidad privada que desde el Decanato de Artes y Comunicación ofrece la Licenciatura en Publicidad. Según indica en su sitio web, al término de la carrera, el egresado ("Licenciatura en Publicidad", n.d.):

- Aplicará creativamente los diferentes lenguajes y formas expresivas de la comunicación publicitaria.
- Identificará, evaluará y propondrá los medios de comunicación más apropiados y de mayor efectividad que contribuyan a la promoción de campañas publicitarias o de bien público.
- Realizará procesos técnicos y tecnológicos para la producción de mensajes publicitarios o de bien público a nivel profesional.
- Interactuará con grupos interdisciplinarios para dar soluciones integrales a problemas de comunicación publicitaria.
- Actuará en correspondencia con las actitudes y comportamiento ético-profesional de la publicidad y su repercusión en el marco de referencia social.
- Aplicará los conocimientos en la organización, dirección y control técnico y administrativo de los procesos creativos, de producción y distribución de la comunicación publicitaria.
- Tendrá una actitud crítica de permanente cuestionamiento sobre aquellos fenómenos de carácter técnicos o conceptuales de los diferentes lenguajes expresivos y manifestaciones de la comunicación

El programa académico¹³⁴ de la carrera de publicidad cuenta con 59 asignaturas y un total de 191 créditos, entre las asignaturas incluidas en el programa ninguna corresponde a los términos de planificación estratégica ni *planner*. Destacamos las asignaturas de estadística, introducción a la psicología, introducción a la sociología, economía general, metodología de la investigación científica y psicología del consumidor por ser áreas del conocimiento necesarias para desarrollar las tareas de planificación estratégica.

- Universidad Iberoamericana (UNIBE)

La Universidad Iberoamericana es una universidad privada. Ofrece la licenciatura en Comunicación Publicitaria, la cual tiene el objetivo de formar profesionales capaces, de generar cambios positivos, emprendedores, preparados para asumir retos y satisfacer las necesidades del mercado laboral local e internacional. Conscientes y sensibles ante la realidad nacional y global ("Objetivos del Programa", n.d.).

A esto se unen los objetivos específicos que se enumeran a continuación¹³⁵:

- Formar profesionales capaces de enfrentar y solucionar problemas de comunicación de la sociedad en correspondencia con las estructuras del mercado profesional publicitario contemporáneo en cualquiera de sus vertientes o áreas de especialización.

¹³⁴ Ver pensum APEC en el apartado "anexos".

¹³⁵ ("Objetivos del Programa", n.d.).

- Desarrollar para nuestros estudiantes programas de comunicación integral (publicidad, multimedia, relaciones públicas y promoción) en función de las necesidades de los productos o servicios en un entamo local o internacional.

- Capacitar talentos en gestión de la comunicación publicitaria y de la comunicación integral, tanto desde las perspectivas de los procesos de creación de los mensajes o productos comunicativos, como de los procesos gerenciales en la esfera de la comunicación.

- Formar conocedores y analistas de los comportamientos de carácter mercadológicos y de causa y efecto de la comunicación masiva, como fenómenos que interesan a la sociedad y contribuyen desde una posición científica, a desarrollar procesos creativos de mensajes o productos comunicativos de mayor efectividad.

El programa académico¹³⁶ cuenta con 57 asignaturas y un total de 158 créditos, entre las asignaturas incluidas en el programa ninguna corresponde a los términos de planificación estratégica ni *planner*. Destacamos las asignaturas introducción a la sociología, comportamiento del consumidor y metodología de la investigación por ser áreas del conocimiento necesarias para desarrollar las tareas de planificación estratégica.

- Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD)

La Universidad Católica de Santo Domingo es una universidad privada. Desde la facultad de Ciencias Sociales y Comunicación ofrece la licenciatura en publicidad y su objetivo es “que el estudiante sea capaz de crear y planificar la estrategia de comunicación, las líneas creativas, y las

¹³⁶ Ver pensum UNIBE en el apartado “anexos”.

líneas de actuación a nivel estratégico y operativo, integradamente en medios de comunicación convencionales como no convencionales...” (“UCSD» Escuela de Publicidad”, n.d.).

Su programa académico¹³⁷ está compuesto por 67 Asignaturas repartidas entre 202 créditos. En el contenido de su programa no encontramos ninguna asignatura que responda al término de planificación estratégica o *planner* explícitamente. Se destacan las asignaturas de estadística descriptiva, fundamentos de psicología, psicología de la percepción, psicología de la comunicación, metodología de la investigación, metodología de la investigación de las ciencias sociales, psicología del consumidor, mercadeo estratégico, porque su contenido corresponde con algunas de las funciones realizadas por el planificador.

– Universidad Interamericana (UNICA)

La licenciatura en publicidad de la Universidad Interamericana pertenece a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Indagando sobre su programa académico se encuentra que está compuesto por 54 asignaturas y 170 créditos¹³⁸.

En el contenido de asignaturas de su pensum¹³⁹ no aparece ninguna asignatura que corresponda a los términos de planificación estratégica o *planner*. Se destacan las asignaturas de: Metodología de la Investigación Científica, Economía I, Estadística I, Psicología, Economía II, Sociología, Estadística II, Psicología Social, Psicología de la Comunicación, Psicología Aplicada

¹³⁷ Ver pensum en el apartado anexos

¹³⁸ (“Licenciatura en Publicidad”, n.d.).

¹³⁹ Ver pensum en el apartado anexos.

a la Publicidad, Investigación de Mercado, Psico-Sociología del Dominicano, por ser asignaturas que corresponden a las funciones que realiza el profesional del *planning* en su día a día.

4.2.3.2. Conclusión ámbito académico

Aunque en el programa académico de las diferentes universidades dominicanas que imparten la carrera de publicidad no se encuentran asignaturas que correspondan a los términos identificativos de la disciplina y el profesional a cargo de la misma, si aparece, en mayor o menor medida asignaturas que corresponden a algunos de los conocimientos necesarios para realizar funciones de planificación. Esto apoya la hipótesis de que la carrera de publicidad sería un excelente punto de partida para propagar la disciplina de la planificación estratégica en el país, tanto por los conocimientos de marketing y publicidad que el egresado tiene, como los conocimientos de la psicología del consumidor y mercado¹⁴⁰.

Ante la queja de algunos de los entrevistados de que el programa académico ofertado por las universidades tiene un enfoque más artístico que estratégico, se observa que efectivamente la mayoría de las universidades hacen énfasis en asignaturas de dibujo, pintura, entre otras materias afines al área artística, salvo dos universidades que incluyen más asignaturas relacionadas con los conocimientos de psicología, investigación y sociología. Sería importante llegar a un consenso que plasme como debería ser un programa académico que responda a las demandas actuales del mercado, este es un tema que queda abierto como posible línea de investigación.

¹⁴⁰ No se quiere decir con esto que un *planner* deba ser específicamente publicista de profesión, solo se expresan las ventajas que supondría un profesional que entienda qué es, cómo trabaja y cómo se hace publicidad, y que además de eso sepa cómo hacerlo estratégicamente.

En el año 2013 no se encontró ninguna oferta de postgrado relacionada con la materia. Se concluye señalando que incluir asignaturas que tengan como base la planificación estratégica serviría para promover la cultura estratégica entre cada uno de los profesionales de la agencia facilitando una publicidad más pensada y eficaz.

CAPÍTULO 5

5. METODOLOGÍA

5.1. Introducción

Para investigar el caso de estudio, correspondiente a la situación de la planificación estratégica en las agencias publicitarias dominicanas en el año 2013, se indagó acerca del método más adecuado para analizarlo. Tomando en cuenta la falta de base teórica que pudiera sustentar el tema se presenta el reto de crear un contenido propio a partir de la experiencia individual de diferentes profesionales del campo de la publicidad.

En el momento de iniciar la investigación se confirma la existencia de *planners* en varias agencias dominicanas y también se descubre que las agencias que no contaban con esta figura encomendaban este trabajo al ejecutivo de cuentas. Es a partir de ese hallazgo que surge el interés de analizar las dos muestras a cargo de la planificación estratégica por separado, a través de un método de investigación mixto, que integrara técnicas de investigación como la entrevista en profundidad y la encuesta.

5.1.1. Objetivos

A través de este estudio se busca obtener una panorámica de la situación en el año 2013 del proceso de planificación estratégica y la figura de planificador estratégico en las agencias publicitarias dominicanas.

Se persigue comprobar la existencia de profesionales trabajando como *planner* en el país y de ser así se establecerá cuántos son, se analizará su perfil, funciones y herramientas de trabajo.

Se indaga sobre quién realiza las funciones de planificación estratégica en las agencias donde no existe esta figura, buscando descubrir si realiza el proceso de planificación de la misma manera que este profesional.

También, se busca conocer el grado de desarrollo que ha tenido la disciplina en el ámbito académico. Analizando la oferta académica existente de grados y postgrados.

Tomando en cuenta lo anterior, para la realización de este estudio se selecciona una muestra de las principales agencias de publicidad dominicanas, con el fin de investigar si en estas agencias existe un profesional a cargo del *planning*. En caso afirmativo se indaga acerca de los siguientes aspectos:

1. Perfil demográfico, perfil académico, trayectoria profesional, con la finalidad de crear un esquema que describa cómo es el profesional que realiza las funciones de *planning* en las agencias publicitarias dominicanas.
2. Se busca conocer su rol en cada fase del proceso de desarrollo publicitario con el propósito de saber si es el mismo que realiza el profesional a cargo del desarrollo del planteamiento estratégico en las agencias donde no existe la figura del *planner*.
3. También, se investiga acerca de si las funciones que realiza el profesional del *planning* en las agencias publicitarias dominicanas corresponden a las que los teóricos expertos en la materia indican que este profesional tiene a su cargo.
4. Se pregunta acerca del nivel de importancia que tienen los diferentes elementos que se desarrollan en el *briefing* creativo, buscando comparar si los elementos más relevantes para el *planner* son igual de importantes para el profesional a cargo del planteamiento estratégico de las agencias que no cuentan con el perfil del planificador.

5. Se investiga su relación con los demás actores del proceso de desarrollo publicitario: ejecutivo/a de cuentas, creativo/a, ejecutivo/a de medios. Buscando conocer si la figura y rol del profesional del *planning* es entendido y aceptado en la agencia.

En las agencias contactadas que no cuenten con la figura del *planner* se busca conocer quién es la persona a cargo de la gestión del conocimiento del consumidor en la agencia, del desarrollo de la estrategia de comunicación y la redacción del briefing creativo, por ser estas algunas de las funciones principales del profesional de la planificación, con los siguientes objetivos:

1. Descubrir quién realiza las funciones de planificación estratégica en las agencias publicitarias dominicanas donde no existe la figura del *planner*. Conocer cuál es su perfil, estudios, experiencia profesional, tipo de agencia en la cual trabaja.

2. Indagar acerca de su rol en cada fase del proceso de desarrollo publicitario con el objetivo de saber si es el mismo que realiza el profesional del *planning*.

3. También, se pregunta acerca del nivel de importancia que tienen los diferentes elementos que se desarrollan en el briefing creativo, buscando saber si los elementos más relevantes para el *planner* son igual de importantes para este profesional.

5.1.2. Hipótesis

Para el desarrollo de esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Existen profesionales que responden al perfil de *planner* en las agencias publicitarias dominicanas.

La pregunta de investigación que se plantea con esta hipótesis es: ¿existen *planners* en las agencias publicitarias dominicanas?

En países como Estados Unidos y España cada vez es más común encontrar a esta figura profesional en las agencias, esto ha incentivado el interés de confirmar su existencia en las agencias publicitarias dominicanas.

Hipótesis 2: Las agencias que no cuentan con la figura del *planner* en su plantilla no realizan el proceso de *planning* de la misma manera que lo hacen las que sí lo tienen, prestando menor importancia a funciones que resultan vitales para el planificador realizar eficazmente su trabajo.

De este modo se ha venido realizando desde antes de existir esta figura en las agencias, donde diferentes profesionales de la publicidad desarrollan las funciones de *planning* de manera compartida con otras.

Hipótesis 3: La oferta académica del país no incluye formación que enseñe a planificar estratégicamente la publicidad ni forme a profesionales que quieran trabajar como *planner*.

Producto de esto muchos profesionales de la publicidad aún desconocen a este perfil especializado, ni entienden en qué consiste el *planning*.

5.2. Descripción del caso de estudio

Luego de analizar todas las fuentes bibliográficas consultadas y realizar el marco teórico se ha confirmado que no hay ninguna fuente que estudie el estado de la planificación estratégica y la figura del *planner* en el país. Sólo se han encontrado estudios que analizan otros mercados como el de España, Estados Unidos y Reino Unido. Este fue el punto de partida que incentivó el desarrollo de esta investigación.

Por las características antes señaladas se define este estudio como exploratorio, el cual según apuntan Hernández, Fernández & Baptista, consiste en estudiar un tema poco estudiado (2006).

Como ha sido expresado en la introducción, la muestra ha sido dividida en dos partes, una corresponde a los *planners* y la otra a otros profesionales que realizaban las funciones de planificación estratégica (además de otras funciones) pero que no respondían al nombre de *planner* o desconocían este perfil profesional.

El motivo de dividir la muestra en dos fue aprovechar la oportunidad de indagar acerca de los dos tipos de perfiles encontrados, de manera separada. Aquí empezó el análisis acerca de la técnica más adecuada para analizar un perfil u otro.

Debido a la naturaleza de la muestra se consideró que el camino más apropiado para analizarla era a través de una metodología mixta que integrara dos técnicas de investigación: entrevista y cuestionario, a través de la estrategia de validez, triangulación.

Como indican Berganza y Ruíz, estaremos ante una triangulación metodológica cuando se utilizan al menos dos técnicas de investigación (entrevista y cuestionario) o dos metodologías distintas con el propósito de conocer y analizar un mismo objeto de la realidad social (2010, p.34).

Todo esto con el fin de conocer la realidad a través de dos perspectivas distintas y de complementar el vacío de información que puede dejar la utilización de un solo método.

Tomando en cuenta la oportunidad que representaba la muestra de los profesionales que se identificaron como *planners* en nuestro primer acercamiento, se decidió utilizar la entrevista en profundidad para analizarlos, siendo estos sujetos expertos en la materia y estando familiarizados con el concepto de la planificación estratégica, significaban una oportunidad única de indagar de una manera más profunda sobre su perfil, funciones y opiniones acerca de la evolución de la

planificación estratégica en el país. También, dado que el número de *planner* era ocho facilitaba la utilización de esta técnica.

Para la muestra de los once profesionales que realizaban de una manera compartida las funciones de planificación estratégica con otras funciones se eligió la aplicación del cuestionario.

Se utilizó como base los cuestionarios elaborados por Sánchez-Blanco (2008) y Giquel Arribas (2000). Estos fueron adaptados a la realidad del mercado dominicano y a los objetivos de la investigación. Ya que estos permiten explorar el perfil profesional y funciones del profesional del *planning*. También, indaga acerca de la aplicación de la planificación estratégica al proceso de desarrollo publicitario en término general. En el caso específico del cuestionario realizado por Giquel, éste facilitó el estudio puesto que la autora también aborda la perspectiva de las agencias que cuentan con la figura del *planner* y las que no lo tienen¹⁴¹, basado en el mercado español.

5.2.1. Entrevistas en profundidad

Como ya ha sido expuesto en el apartado anterior, para estudiar la muestra correspondiente a los *planners* se hizo uso de la entrevista en profundidad, la cual consiste en profundizar en el mundo privado y personal de desconocidos con el fin de obtener información de su vida diaria (Cicourel, 1982).

Este tipo de técnica de investigación invita al entrevistador a crear una atmosfera que incite al entrevistado a expresarse libremente (Taylor & Bogdan, 1990). En ésta se evita hacer preguntas directas y cerradas, amenazantes o ambiguas. Se plantea un guion con los temas que resulten de interés para el entrevistador, que servirán para guiar la entrevista.

¹⁴¹ Ver guion de entrevistas y cuestionarios en anexos).

Dada la oportunidad que representaba esta técnica para estudiar a la muestra de profesionales de la planificación estratégica se decidió hacer uso de ésta por la oportunidad que representaba para indagar de una manera más profunda acerca de su día a día como *planner*: sus vivencias, percepciones, visión de futuro de la disciplina.

De este modo, los pasos seguidos para el contacto y reclutamiento fueron los siguientes:

- Primero se realiza una investigación a través de LinkedIn con el fin de conocer si hay algún profesional registrado que labore o haya laborado como *planner* en las agencias correspondientes al listado de la muestra.
- Se procede a contactar vía teléfono a los profesionales encontrados en LinkedIn, se hace la primera introducción acerca de qué trata el estudio y lo que se espera de ellos. Se toma nota de su correo personal para luego enviar de una manera detallada quiénes somos, cuál es nuestro objetivo, qué esperamos de ellos y pedimos la fecha y hora más adecuada para ellos dar la entrevista.
- Junto al correo se envía un guion con los puntos a tratar en la entrevista.
- Se indica el tiempo estimado que durará la entrevista.
- Se aprovecha ese primer contacto para pedirles que nos facilite los nombres de otros profesionales que también laboren o hayan laborado como *planners* con el fin de dar con el mayor número de profesionales del área.

Al otro día de haber enviado el correo, si aún no se ha recibido una respuesta se llama directamente al sujeto con el fin de asegurar que haya recibido el correo, también en caso de que tenga alguna duda, para de ese modo concretar la entrevista.

El guion para la entrevista fue elaborado durante un periodo de tres meses y pasó varios filtros y correcciones de profesores con experiencia en la realización de este tipo de investigación, con el fin de asegurar que los puntos a tratar correspondieran con el objeto de estudio, buscando guiar al entrevistado en la dirección que resolviera nuestras hipótesis.

A continuación, se enumeran los objetivos específicos planteados los cuales fueron la base del guion utilizado para estructurar la entrevista, la cual estaba agrupada en cinco partes:

1. Conocer el perfil de los participantes: edad, sexo, formación académica, años de experiencia, área laboral de experiencia.
2. Descubrir cuál es su rol en cada fase del proceso de desarrollo publicitario y las herramientas de trabajo que utiliza.
 - a) Visión estratégica: se busca conocer en qué consiste su trabajo, cuáles son sus funciones y qué papel desempeña en cada fase del desarrollo publicitario incluyendo el proceso que está antes de que el mandato del cliente llegue a la agencia: estrategia empresarial, estrategia de marketing, estrategia de comunicación, estrategia creativa, estrategia de medios.
 - b) Gestión del conocimiento y el estudio del consumidor. Se persigue descubrir de qué manera se gestiona el conocimiento en la práctica profesional, cuáles técnicas desarrolla más, si las cualitativas o cuantitativas y cómo decide que hay que investigar, quién realiza la investigación, si lo hacen en la agencia o contratan a una empresa externa de investigación.
3. Relación con los diferentes actores que intervienen en el proceso de desarrollo publicitario. Se busca conocer qué tipo de relación tienen los *planners* con los diferentes

profesionales que intervienen en el proceso de desarrollo publicitario, si es una relación de colaboración y si intercambian información del consumidor y el mercado.

4. Introducción del perfil del *planner* en la agencia. Con el fin de descubrir los inicios de la planificación estratégica en el país se indagará sobre cómo fue el proceso de adopción de esta figura en las agencias y cuáles causas propiciaron la adopción de este profesional.

5. Visión de la planificación estratégica y la figura del *planner* en el país. Se busca conocer la opinión de los profesionales que trabajan como encargados de *planning* en el país acerca de hacia dónde va la disciplina y este nuevo rol profesional, cuáles barreras deben romper y a cuáles retos se enfrentan.

5.2.2. Cuestionario

El cuestionario representa una herramienta básica para realizar una investigación por encuesta, este documento recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta (Casas, 2003).

Esta técnica de investigación persigue traducir las variables de la investigación en preguntas concretas que proporcionen información viable o susceptible de ser cuantificada. Haciendo uso de las hipótesis para crear el guion, el cual debe tomar en cuenta aspectos como las características socio-demográficas de la población, con el fin de determinar el tipo de preguntas a realizar, el lenguaje más adecuado y el número de preguntas necesarias.

Como ha sido expresado en el apartado anterior, la muestra fue dividida en dos partes. La primera parte correspondiente a los profesionales que trabajaban como *planner* fue abordada a través de la entrevista en profundidad. Luego de obtener los resultados de la entrevista se

consideró interesante conocer más de cerca a los profesionales que ejercían labores de planificación estratégica de manera compartida con otras funciones, con el objetivo principal de comparar si las funciones que realizan los profesionales del *planning* son las mismas que realizan estos profesionales, también formar un perfil profesional de dichos profesionales.

De este modo, para estudiar a esta muestra se elaboró un cuestionario compuesto por 38 preguntas, de las cuales 26 eran cerradas, 11 semicerradas y 1 abierta.

El estudio realizado respondía a los siguientes objetivos específicos:

1. Tomando en cuenta que la disciplina de la planificación estratégica y la figura del *planner* son aún desconocidas entre algunos profesionales de la publicidad y no existe ningún tipo de análisis de su estado en el país. En este estudio se propone conocer quién realiza las funciones de planificación en las agencias donde no existe la figura del *planner*, qué herramientas utiliza, a quién reporta y sobre todo conocer la importancia que da al consumidor a la hora de ejecutar la estrategia publicitaria, todo esto desde el punto de vista del mercado dominicano.

2. Otro objetivo era conocer la situación de la planificación estratégica en las agencias publicitarias dominicanas donde no existía la figura del *planner*. Indagando acerca de quién se hace cargo de esta función, su perfil profesional y de qué modo desarrolla el proceso de planificación estratégica en la agencia.

Tomando en cuenta lo anterior se procedió a realizar un cuestionario que fue enviado vía correo electrónico a las diferentes agencias que formaban parte de la muestra, que cumplía lo siguiente:

- En el correo electrónico se explica los detalles concernientes al objetivo de la investigación y qué se espera del encuestado.
- Se indica el tiempo de duración estimado para responder el cuestionario.
- Se indica las características de la persona a quien va dirigido el cuestionario, haciendo énfasis en que va dirigido a la persona a cargo de realizar la estrategia de comunicación, tomando en cuenta que esa es una de las funciones principales del *planner*.
- Las preguntas son cerradas
- Con un diseño y presentación atractivos

Apartados del cuestionario:

1. Establecer un perfil de los participantes: edad, sexo, formación académica, experiencia profesional, área de experiencia, departamento y puesto de trabajo.
2. Conocer las funciones a su cargo.
 - a) Se busca conocer qué papel desempeña en cada fase del proceso de desarrollo publicitario, de principio a fin, con cuales profesionales se relaciona para ejecutarlas y también conocer si consideran que las funciones que realizan corresponden a su cargo o no y en cuales otras funciones les gustaría tener una mayor participación.
 - b) También se indaga sobre quien realiza las funciones correspondientes a un *planner*: estrategia de comunicación, brief creativo, análisis del mercado y el consumidor, entre otras.

3. Conocimiento del consumidor. Saber qué lugar de importancia tiene la información del consumidor a la hora de elaborar la estrategia de comunicación. Conocer quien realiza estas investigaciones y qué tipo de estudio suelen realizar.

4. Conocer el grado de autonomía que tiene a la hora de:

- Elaborar la estrategia de comunicación
- Elegir el tono de la comunicación
- Decidir el público al cual dirigirán el mensaje

5. Relación con los diferentes actores que intervienen en el proceso de desarrollo publicitario.

6. Tipo de agencia para la cual trabaja. Si tiene afiliación internacional, número de empleados y número de cuentas para la que trabaja.

En definitiva, se perseguía descubrir quién o quienes realizan el proceso de planificación estratégica en las agencias que no cuentan con la figura del *planner* y conocer si sus funciones corresponden a las mismas que realiza un *planner* y si ejecuta el proceso de la misma manera.

5.2.3. Muestra

El objetivo que se pretendía alcanzar era llegar al mayor número de agencias publicitarias localizadas en el Distrito Nacional, República Dominicana y lograr entrevistar a todos los profesionales que trabajaran como *planners*. Finalmente se consiguió entrevistar a 8 profesionales que en el año 2013 respondían a este perfil. También se consiguió que 11 profesionales de 11 agencias que no contaban con esta figura respondieran el cuestionario.

Antes de profundizar en la definición de nuestro grupo objeto de estudio es necesario definir qué es una muestra, Hernández et al. (2006) la definen como un subgrupo de la población del cual se recolectan datos y debe ser representativo de ésta.

La selección de la muestra depende del objetivo, en el caso de estudio se busca conocer quién realiza las funciones de planificación estratégica en la agencia, dichas funciones corresponden al *planner*, pero dependiendo de las características de la agencia pueden ser realizadas por otro profesional.

Además de que se busca conocer si el trabajo de planificación realizado en las agencias publicitarias dominicanas donde no existe la figura del profesional del planning corresponde con el que los teóricos de la materia indican. Por esto, se busca llegar al mayor número de profesionales de la publicidad que trabajen a cargo de la planificación estratégica.

Para lograrlo, se utilizó el listado formal de las agencias publicitarias inscritas en la asociación denominada Liga Dominicana de la Publicidad (LDP). En dicho listado en el año 2013, aparecían inscritas 21 empresas de publicidad entre las cuales 4 correspondían a agencias de medios, por lo que el número de agencias de publicidad se reducía a 17 agencias. Es importante señalar que en el momento de la investigación en el país no existía un censo que identificara al gremio de los *planners*, además de que este estudio presentaba otras dificultades como las señaladas a continuación:

- a) La disciplina en sí es aún desconocida para una gran parte de los profesionales de la publicidad.

b) Las funciones de planificación estratégica pueden ser realizadas desde otros departamentos en algunas agencias, y a través de otros profesionales como el ejecutivo de cuentas o el creativo.

c) Hay *planners* que trabajan de manera independiente, a través de agencias de consultoría estratégica. Quienes ofrecen sus servicios tanto a agencias de publicidad como a clientes directamente.

Para lograr dar con el perfil exacto objeto de nuestro estudio se realizó un primer acercamiento a través de una encuesta telefónica a las diferentes agencias de publicidad pertenecientes al listado de la LIDAP, luego se utilizó el boca a boca para lograr entrevistar al mayor número de profesionales que ejercieran como *planner*, independientemente de si pertenecían al listado o no. Finalmente se encontró que ocho profesionales respondían a dicho perfil.

Con el fin de analizar quien realizaba las funciones de planificación estratégica en las agencias publicitarias que no contaban con la figura del profesional del *planning* también se investigó estas agencias.

Finalmente, del listado obtenido vía la LIDAP correspondía a un total de 17 agencias de publicidad, pero con el fin de contar con una muestra más amplia se añadió 11 agencias encontradas en el libro de Campañas y Agencias, además de una agencia de consultoría estratégica para un total de 29 empresas de publicidad, de las cuales participaron 18 agencias que se muestran a continuación:

Tabla 12. Agencias participantes

	Tipo de empresa	Nombre
1	Agencia de consultoría estratégica	Brand Value Consulting
2	Agencia de publicidad	/TBWA
3	Agencia de publicidad	Cazar / DDB
4	Agencia de publicidad	Contacto Publicidad S.S.
5	Agencia de publicidad	Cumbre, S. A. Nazca S&S
6	Agencia de publicidad	Forcadel FWD
7	Agencia de publicidad	Ignite JWT, Grupo Defilló
8	Agencia de publicidad	Pagés / BBDO
9	Agencia de publicidad	Partners Ogilvy & Mather
10	Agencia de publicidad	Publicitaria Interamerica Lowe W.
11	Agencia de publicidad	Team Work Creativo
12	Agencia de publicidad	Young & Rubicam Damaris, C. por A.
13	Agencia de publicidad	AS publicidad
14	Agencia de publicidad	Kraneo/ *S, C, P, S
15	Agencia de publicidad	Forero CTC

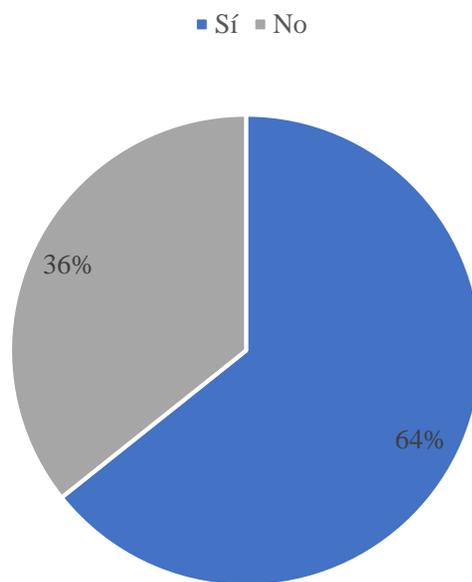
16	Agencia de publicidad	Epy Grey
17	Agencia de publicidad	Esquadra publicidad
18	Agencia de publicidad	Capital DBG

Elaboración propia

5.2.3.1. Características de la muestra

Por las particularidades de esta investigación estamos ante una muestra no probabilística con características profesionales específicas que se muestran a continuación:

Gráfico 2. Agencias participantes en el estudio. Frecuencia de respuesta



Este gráfico representa el número total de agencias contactadas (28), de las cuales 18 accedieron a participar, correspondiente al porcentaje de 64,28% del total. Entre las agencias participantes, desde una participaron dos profesionales, para un total de 19 sujetos válidos para el estudio.

A continuación, se muestran 2 tablas que contienen las características demográficas de los 2 grupos de profesionales.

Tabla 13. Distribución de la muestra por género, edad y campo de estudios de los profesionales a cargo de la planificación estratégica (*planners*) entrevistados

Sexo	Mujer	Hombre	Total
Frecuencia	6	2	8
% válido	75%	25%	100%

Edad	19-24	25-29	30-34	35-40	41-50	51-60	+ de 61	Total
Frecuencia	0	1	2	1	4	0	0	8
% válido	0%	12%	25%	13%	50%	0%	0%	100%

Campo de estudios	Publicidad	Mercadeo	Leyes	Total
Frecuencia	6	1	1	8
% válido	75%	12%	13%	100%

Tabla 14. Distribución de la muestra por género, edad y campo de estudios de los profesionales encuestados, quienes están a cargo de la planificación estratégica pero no responden al nombre de *planner*

Sexo	Mujer	Hombre	Total
Frecuencia	8	3	11
% válido	73%	27%	100%

Edad	19-24	25-29	30-34	35-40	41-50	51-60	61 o más	Total
Frecuencia	1	2	2	2	1	1	2	11
% válido	9%	19%	18%	18%	9%	9%	18%	100%

Campo de estudio	Publicidad	Mercadeo	Psicología	Administración	Sociología	Otro	Total
Frecuencia	9	4	0	1	1	1	16
% válido	57%	25%	0%	6%	6%	6%	100%

*En este apartado los sujetos podían elegir más de una opción si aplicaba.

En este primer acercamiento se observa que del total de la muestra 8 profesionales se identificaban como *planner* y 11 realizaban funciones de planificación estratégica desde otro departamento y bajo otro título de puesto de trabajo, para identificar a este grupo se utilizará el

calificativo “otros profesionales”. Este resultado ha sido el punto de partida que ha originado la necesidad de dividir el estudio en dos partes, a través de dos instrumentos de medidas: la entrevista y el cuestionario.

Tabla 15. Agencias que contaban con la figura del *planner* y nombre de su puesto de trabajo

Tipo de empresa	Nombre empresa	Nombre profesional	Puesto de trabajo
Agencia de consultoría estratégica	Brand Value Consulting	P1	General Manager + Head <i>Planner</i>
Agencia de consultoría estratégica	Brand Value Consulting	P2	<i>Planner</i>
Agencia de publicidad	Cumbre, S. A. Nazca S&S	P3	Account Planning
Agencia de publicidad	Pagés / BBDO	P4	Strategic Planning Director

Agencia de comunicación integrada	Partners Ogilvy & Mather	P5	Planning Director
Boutique creativa	Kraneo/ *S, C, P, S	P6	Director Planificación Estratégica
Agencia de publicidad	Capital DBG	P7	General Account (antes Planning Director en Lowe Interamerica)
Agencia de publicidad	Interamerica Lowe W.	P8	Senior <i>Planner</i>

Fuente: elaboración propia

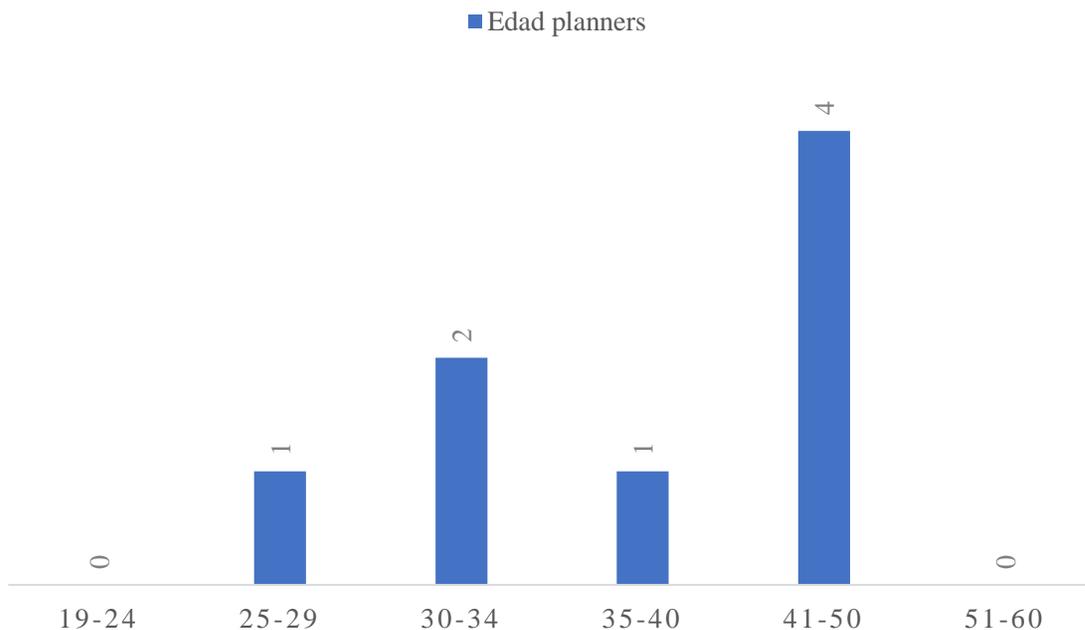
5 de los 8 *planners* entrevistados denominan a la empresa para la cual trabajan como agencia de publicidad, uno como boutique creativa y dos trabajaban en una agencia de consultoría de planificación estratégica.

Ahora se procederá a desglosar los datos demográficos de los dos grupos procediendo a comparar los resultados de una muestra y otra con el fin de dividir la muestra en dos partes: los profesionales que responden al calificativo de *planner* y por otro lado los profesionales que

realizan las funciones de planificación estratégica pero que reciben otro nombre o que realizan estas funciones de una manera compartida: “otros profesionales”.

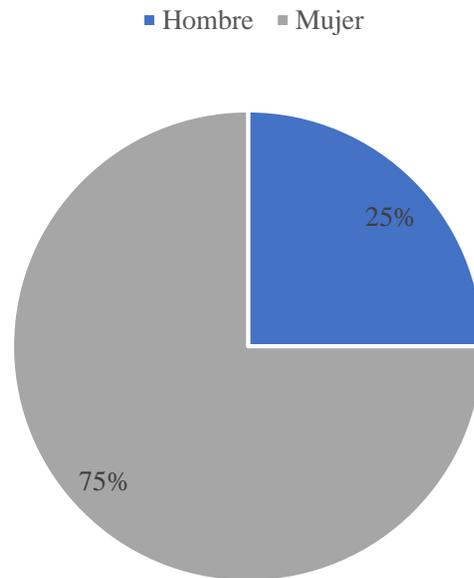
Distribución de la muestra de *planners* (42% de la muestra) por edad y sexo:

Gráfico 3. Edad *planners*



El 49% de la población tiene edades comprendidas entre los 41 y 50 años lo que nos lleva a pensar que son profesionales con una amplia trayectoria y estudios. Esto será comprobado más adelante.

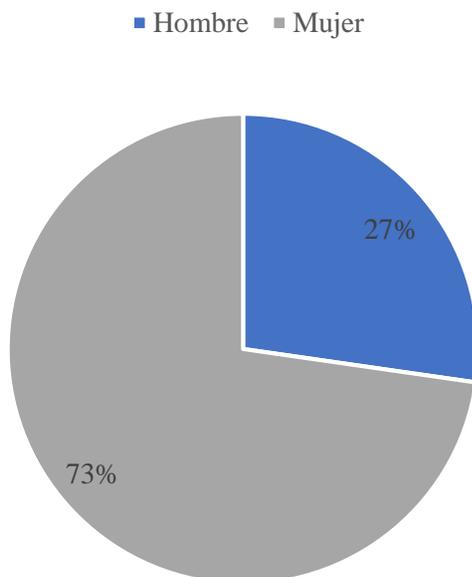
Gráfico 4. Sexo *planners*



La mayoría de los profesionales que responden al nombre de *planner* (75%) son mujeres. Lo que nos hace pensar que es un área laboral más preferida por mujeres que por hombres.

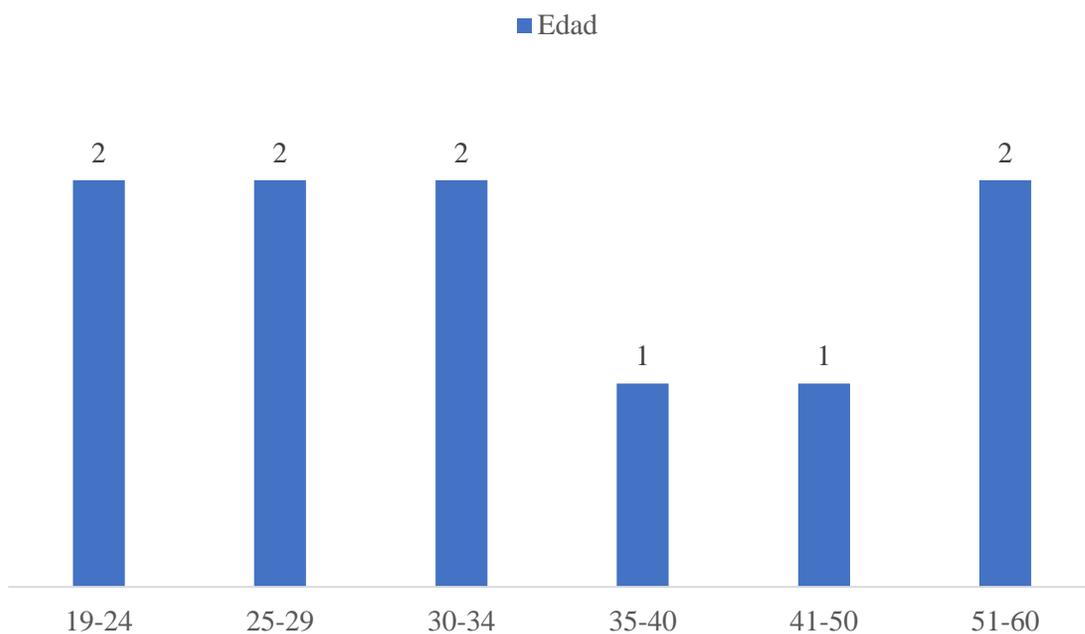
Distribución de la muestra de otros profesionales (58%) a cargo de realizar la planificación estratégica por edad y sexo:

Gráfico 5. Sexo (muestra “otros profesionales”)



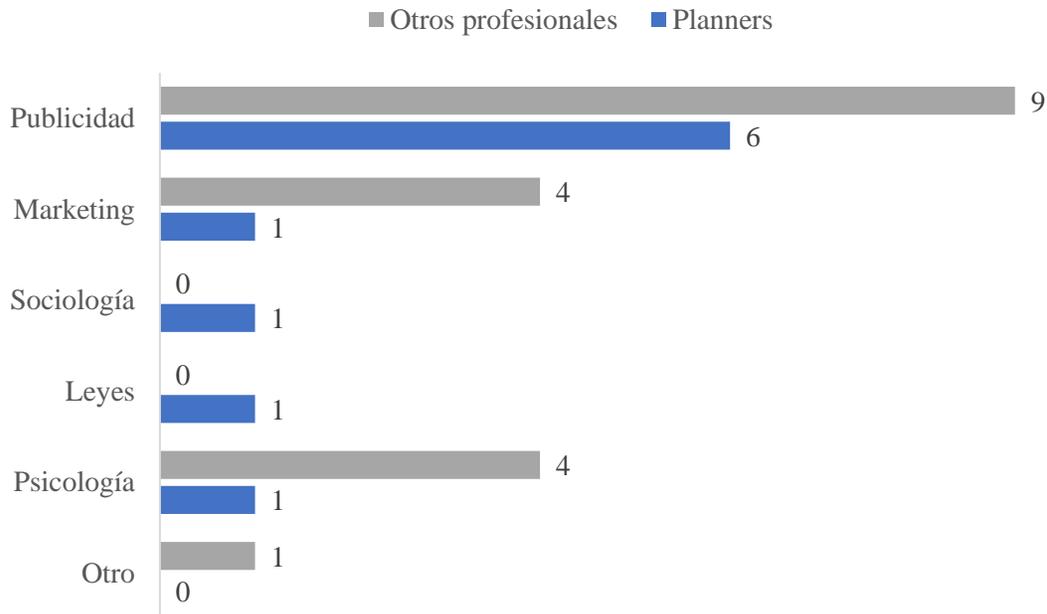
Al igual que los *planners*, los otros profesionales a cargo de la planificación estratégica en las agencias donde no existe la figura del *planner* son mujeres (73%).

Gráfico 6. Edad (muestra "otros profesionales")



A diferencia de los *planners* el rango de edad de los otros profesionales se reparte de una manera más variada, siendo el rango de 35-40 y + de 61 años el que más se repetía.

Gráfico 7. Comparación campo de estudios de los *planners* y "otros profesionales"



La mayor parte de los profesionales trabajando como *planner* poseían estudios universitarios enfocados al área de la publicidad (75%), un 13% del área de mercadeo y un 13% del campo de leyes. Dichos profesionales luego han completado sus estudios con máster, talleres, seminarios, etc., enfocados en el área de marketing, publicidad, planificación estratégica y otros.

Al igual que los *planners*, los otros profesionales a cargo de realizar la planificación estratégica en las agencias poseían estudios enfocados al área de la publicidad (81.81%), con diversas especialidades en mercadeo, administración y sociología.

Al comparar las dos muestras se destaca la similitud en cuanto al campo de estudios, siendo la carrera de publicidad la más común entre los dos grupos.

Perfil de la agencia

El 50% de los *planners* trabaja en una agencia con más de 50 empleados y la otra parte trabaja en una agencia con menos de 50 empleados. En este punto se puede notar una diferencia en cuanto al tamaño de la agencia de los dos grupos que conforman la muestra. Los profesionales encuestados trabajan en agencias más pequeñas, con empleados entre 25-29 (3) y más de 30 empleados (3), seguido de 2 agencias con entre 20 y 24 empleados y 3 con menos de 15 empleados.

El departamento de planificación estratégica en el cual trabajan los *planners* entrevistados está conformado, en la mayoría de los casos, solo por una persona. El 75% trabaja en una agencia con afiliación internacional, y la agencia de consultoría de planificación estratégica, aunque no tiene afiliación internacional, tiene entre sus clientes agencias con afiliación internacional.

A diferencia de los *planners*, los profesionales encuestados quienes en su mayoría trabajaban en el departamento de cuentas, su departamento está conformado principalmente por 1 o 3 empleados. Esto confirma el tamaño de la agencia para la cual trabajan, los departamentos de cuentas de agencias más grandes están conformados por un número mayor de ejecutivo de cuentas.

El 64% de las agencias en las que trabajan los profesionales encuestados también cuentan con afiliación internacional. Es importante señalar que 2 de las agencias de esta muestra cuentan con los servicios de la agencia de consultoría de planificación estratégica, de dicha agencia fueron entrevistados 2 profesionales del *planning*.

5.3. Etapas de la investigación

Esta investigación está conformada por cuatro etapas correspondientes a la elaboración de un marco teórico, el marco práctico, análisis de datos y las conclusiones que desglosaremos en los próximos apartados.

5.3.1. Elaboración de un marco teórico

Al momento de plantear la investigación se hizo necesario desarrollar un marco teórico con el fin de enmarcarla. Para esto, en primer lugar, se hizo una búsqueda exhaustiva de las diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con la materia, se consultaron artículos, revistas especializadas, noticias, además de dos tesis doctorales que resultaron vitales a la hora de plantear la investigación debido a que tenían características similares a la nuestra, estas tesis fueron la de Sánchez-Blanco (2008) y Giquel (2000).

5.4. Conclusiones

Con el objetivo de presentar los resultados de la investigación, en este apartado se sintetiza todo lo anteriormente expuesto y se procede a la confirmación de las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO 6

6. ROL Y FUNCIONES DEL *PLANNER* EN REPÚBLICA DOMINICANA

6.1. Introducción

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del cuestionario enviado a las agencias publicitarias que no contaban con la figura del *planner*. El estudio buscaba conocer hasta qué punto se desarrolla la publicidad a través del proceso de planificación estratégica en esas agencias y conocer quién realiza las funciones del *planner*.

Para lograrlo se estructuró el cuestionario en cuatro partes:

Parte I: estableciendo un perfil profesional de los encuestados y la agencia para la cual trabajan.

Parte II: desarrollando un esquema de su rol en cada fase del proceso de desarrollo publicitario y la participación de la agencia en el mismo.

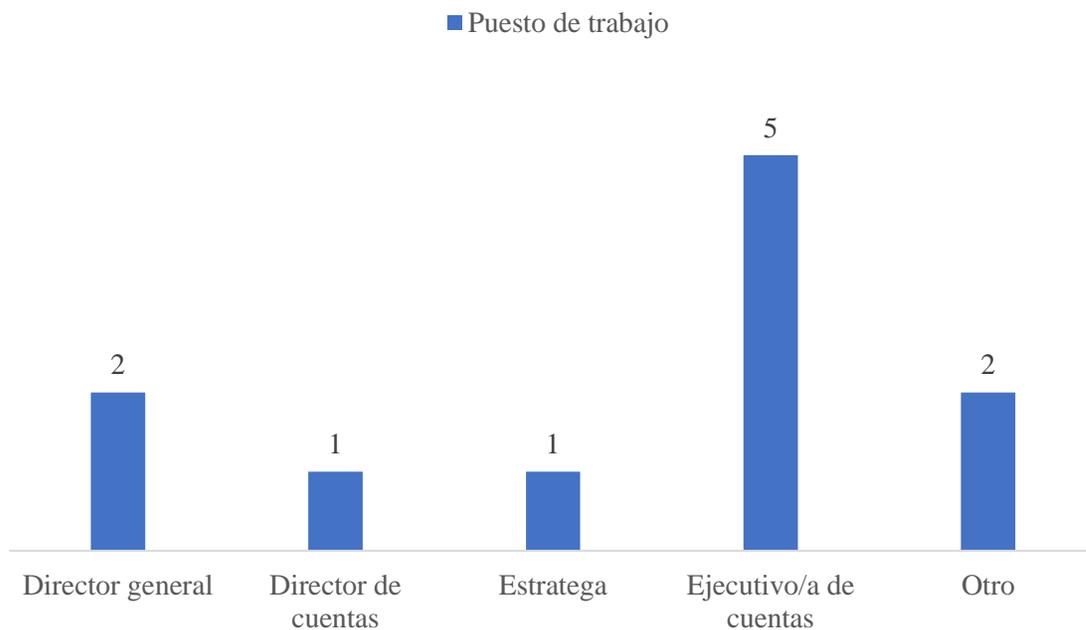
Parte III: comparación del orden de importancia que tienen los diferentes elementos del brief creativo para el profesional encuestado y el *planner*

Parte IV: establecer su rol cuando se realiza la estrategia creativa y la de medios y definir su relación con cada actor del proceso (creativos, ejecutivos, medios).

6.1.1. Perfil profesional de los encuestados y la agencia para la cual trabajan.

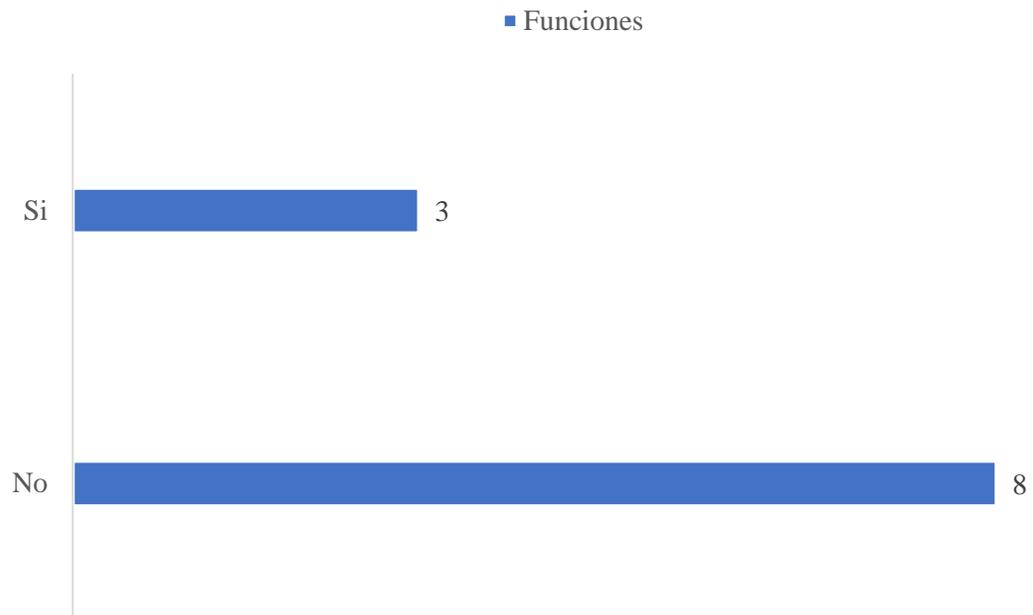
A través de este apartado se busca conocer quién realiza las funciones de planificación estratégica en las agencias publicitarias dominicanas que no cuentan con la figura del *planner*. Establecer su perfil, estudios, experiencia profesional y definir el tipo de agencia para la cual trabajan.

Gráfico 8. ¿Qué nombre recibe su puesto de trabajo actual?



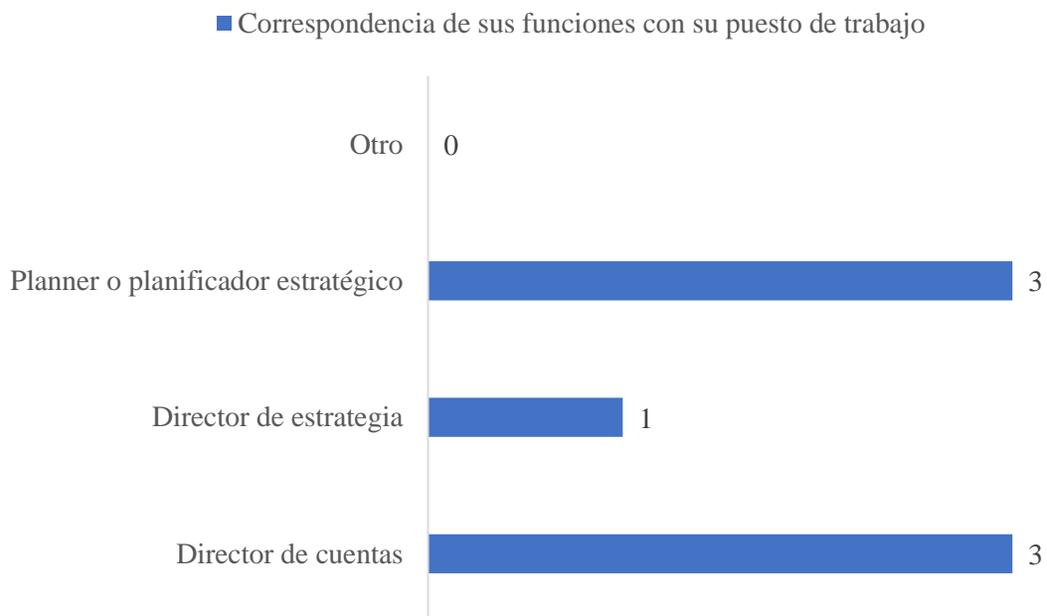
Las agencias publicitarias que no cuentan con la figura del *planner* en su estructura en la mayoría de los casos el profesional que asume sus funciones es el ejecutivo de cuentas representado con un 46%, seguido del director de cuentas (18%) y el director general (18%). Tomando en cuenta que el director de cuentas y el ejecutivo de cuentas pertenecen al mismo departamento, solo que, con rango distinto, se podría decir que el 64% de la muestra procedía del área de cuentas.

Gráfico 9. ¿Considera que realiza funciones que no se ajustan a su puesto de trabajo?



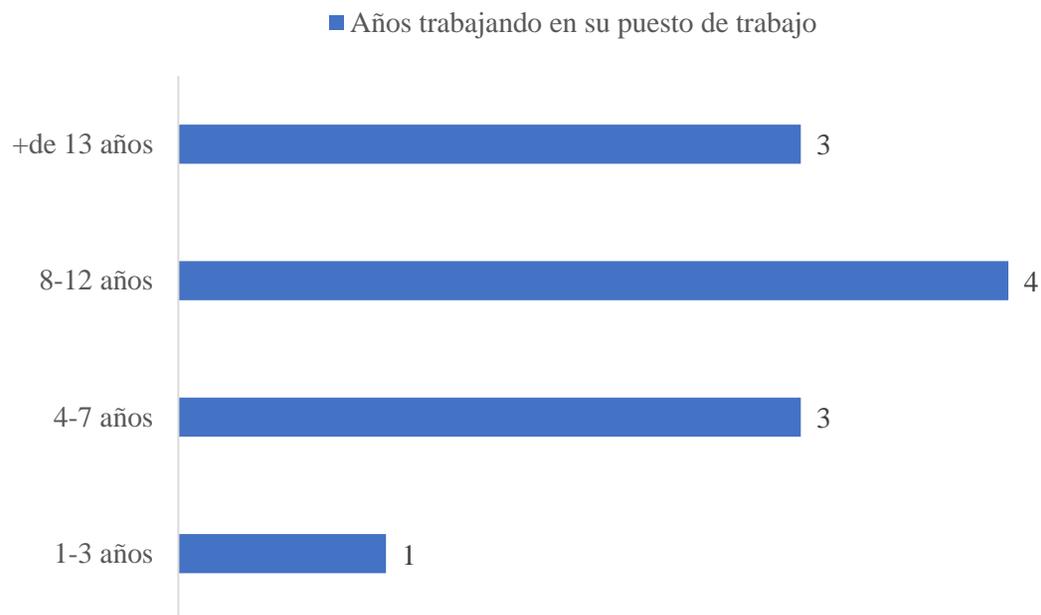
8 profesionales de los 11 encuestados consideran que las funciones que realizan están acordes con las funciones de su cargo a diferencia de 3 que consideran que realizan funciones que corresponderían a otro profesional.

Gráfico 10. Si considera que realiza funciones que no corresponden a su cargo, indique a cuál o cuáles profesionales corresponderían. Puede elegir más de una opción.



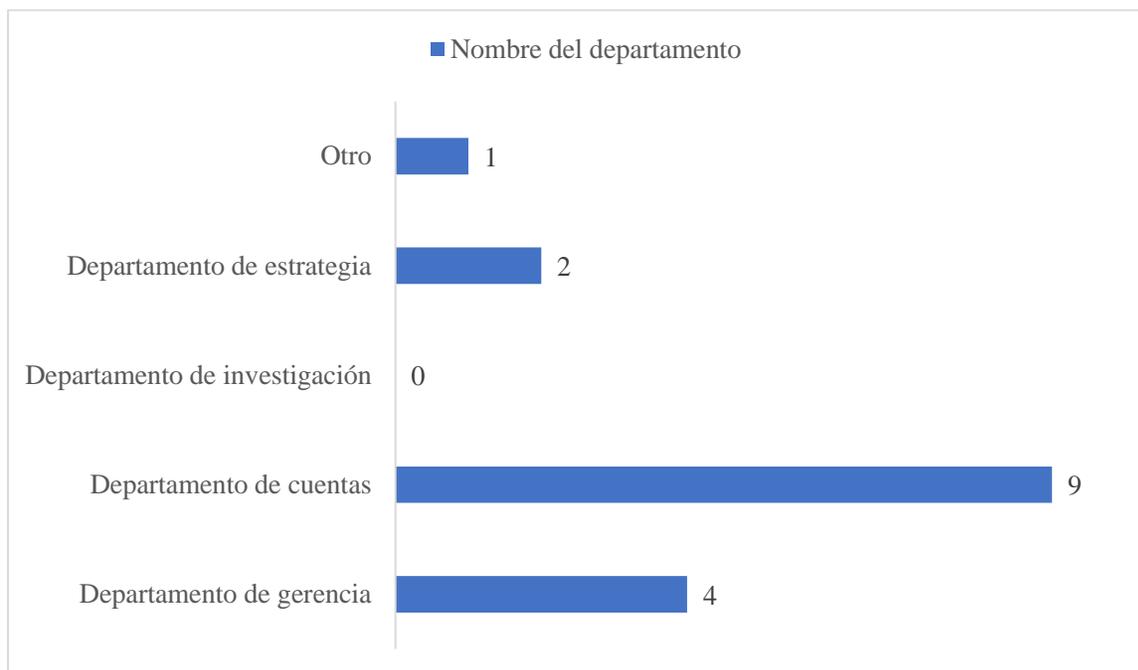
.3 de los profesionales que consideraban que realizaban funciones que no le correspondían indicaron que dichas funciones corresponderían al *planner*, 3 al director de cuentas y 1 al director de estrategia. Es importante señalar que el *planner* puede ser denominado director de estrategia en algunas agencias.

Gráfico 11. ¿Cuántos años tiene trabajando en su puesto actual?



La mayoría de los encuestados posee un perfil experimentado, con más de 8 años de experiencia, a excepción de un encuestado que poseía entre 1-3 años de experiencia. Esto refleja que la muestra encuestada por el tiempo que lleva trabajando en el sector de la publicidad debería estar familiarizada con los términos que giran en torno al sector y por consiguiente deben ser expertos en la materia.

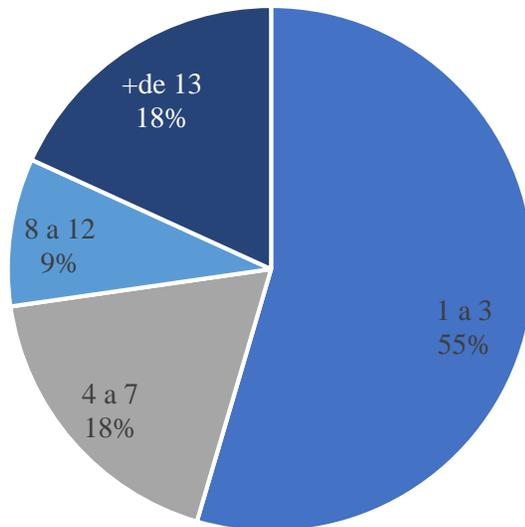
Gráfico 12. ¿Qué nombre recibe el departamento en el cual trabaja?



9 de los profesionales encuestados pertenecen al departamento de cuentas, el cuál en la mayoría de los casos va enlazado con otra función, por ejemplo: departamento de cuentas y estrategia, departamento de cuentas y gerencia o el caso de departamento de gerencia y estrategia. Esto refleja la polivalencia del departamento de cuentas.

6 de los profesionales entrevistados reportan directamente a la dirección general o presidencia sin ningún intermediario de por medio y cinco reportan al director de cuentas. Tomando en cuenta el puesto de trabajo que ocupan estos profesionales lo normal es que los ejecutivos de cuentas (46%) reporten al director de cuentas (18%) y éste a su vez, reporte a la dirección general.

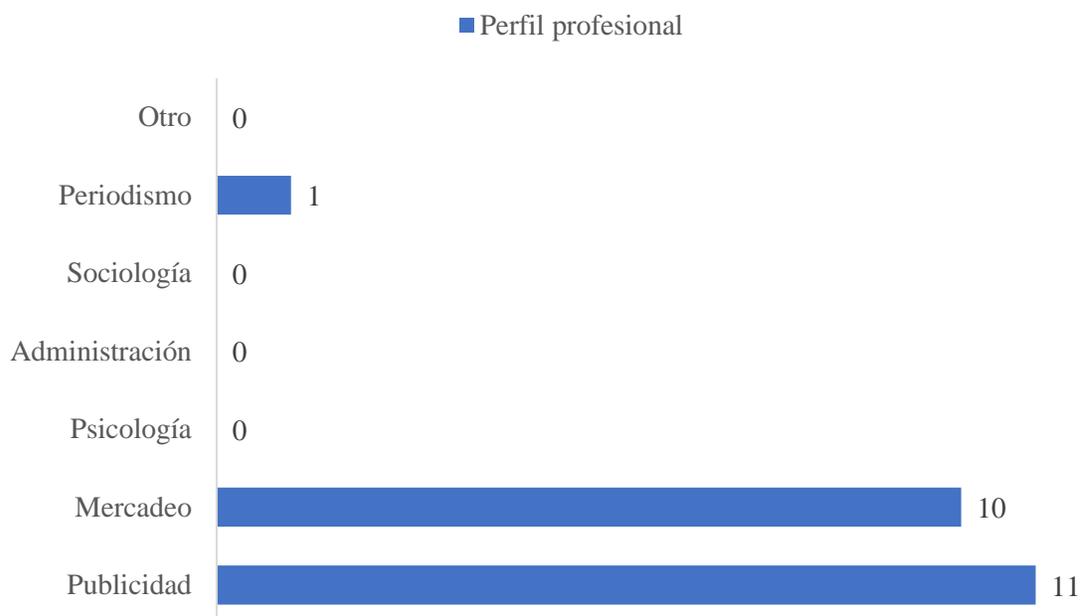
Gráfico 13. ¿Cuántos profesionales trabajan en su departamento?



El 55% de los profesionales entrevistados pertenecen a un departamento conformado por entre 1 y 3 empleados lo que da indicios del tamaño de la agencia. Las agencias que tienen una cartera de clientes amplia tienen un departamento de cuentas más extenso, por lo que se podría decir que los profesionales encuestados pertenecen a una agencia mayormente pequeña seguida de mediana.

Gráfico 14. ¿Podría indicar el perfil profesional de los integrantes que lo componen?

(puede elegir más de una opción)

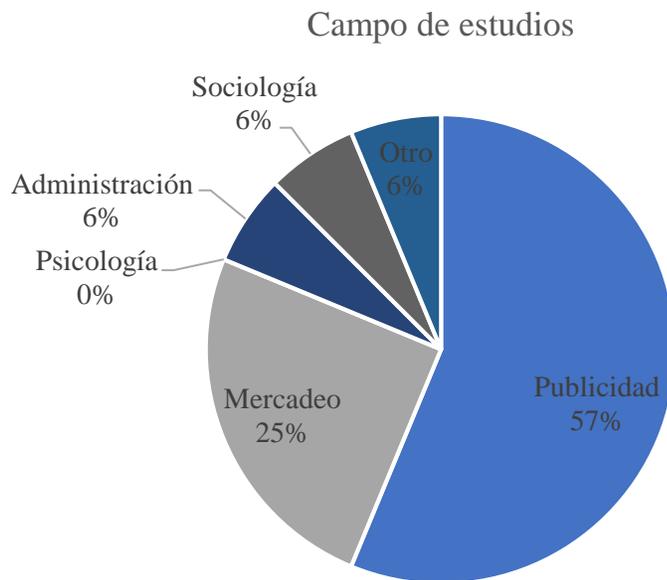


Todos los profesionales que trabajan en el departamento del profesional entrevistado (en su mayoría departamento de cuentas) han estudiado la carrera de publicidad y luego han complementado sus estudios con formación en marketing.

La mayoría de los profesionales encuestados eran mujeres (8 de un total de 11). En cuanto al rango de edad, se destaca que estaba muy repartido, siendo el rango de 25-29 años el de mayor frecuencia (19%), seguido de 30-34, luego 35-40 y finalizando con el rango de más de 61 años (18%).

Todos los profesionales encuestados poseen una licenciatura y un 50% ha complementado sus estudios con un máster.

Gráfico 15. Campo de estudios

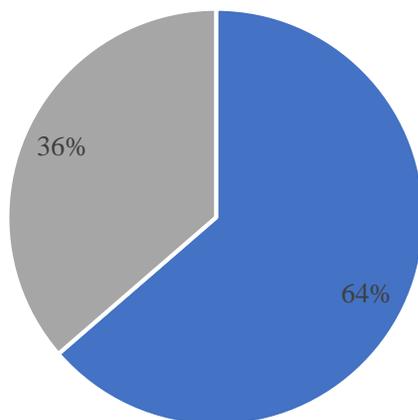


La mayoría de los profesionales encuestados han estudiado publicidad (57%) y mercadeo (25%), además de administración (6%), sociología (6%) y otras (6%).

Gráfico 16. ¿La agencia para la cual trabaja tiene afiliación internacional?

Agencia con afiliación internacional

■ Sí ■ No



El 64% de la muestra trabaja en una agencia con afiliación internacional: COMVORT, TBWA, HAVAS, GREY, DDB, JWT, Y&R.

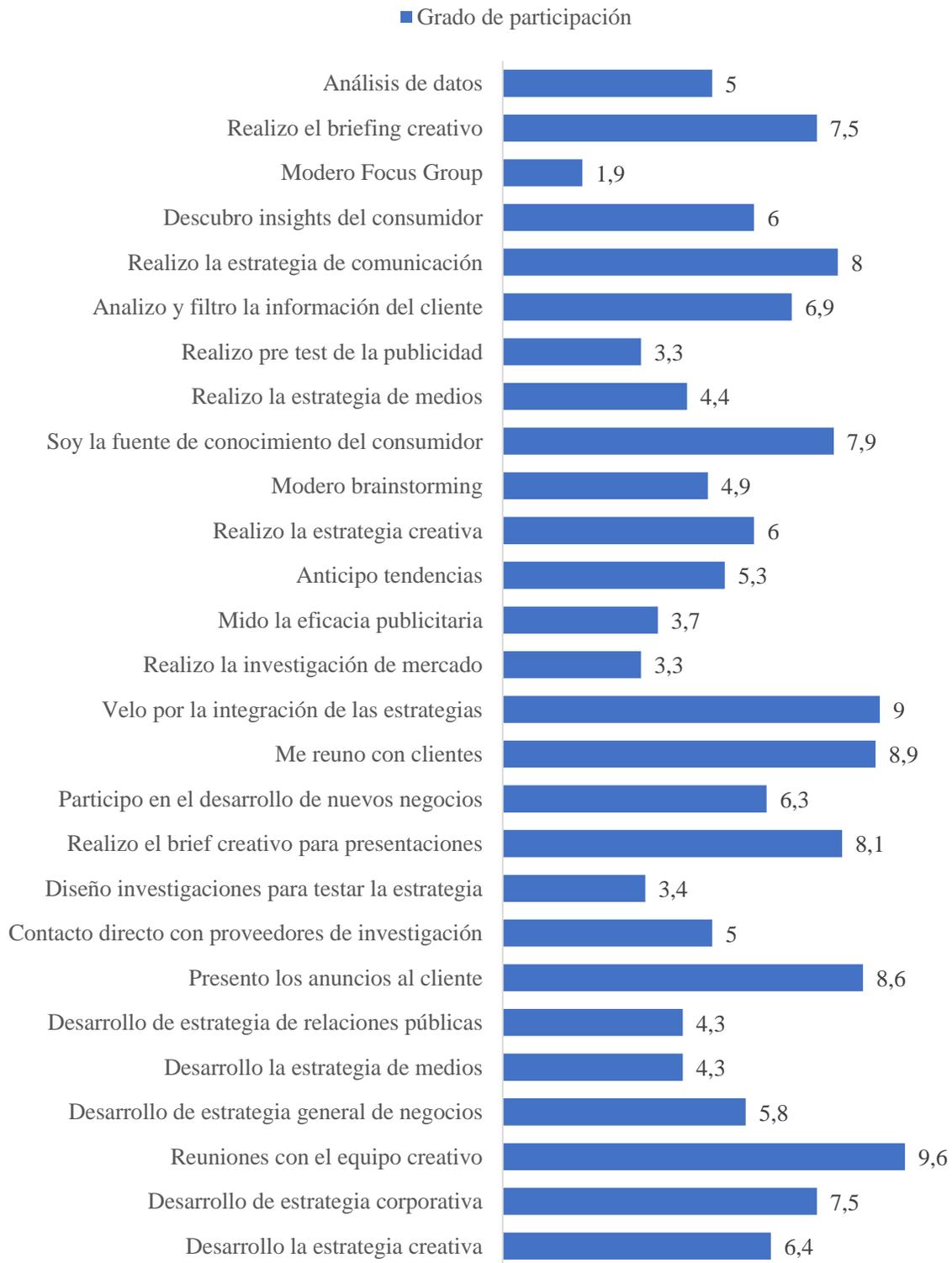
Estos profesionales trabajan en agencias con empleados entre 25-29 (3) y más de 30 empleados (3), seguido de 2 agencias con entre 20 y 24 empleados y 3 con menos de 15 empleados.

En su mayoría, estas agencias cuentan con más de 17 clientes (46%), seguido de entre 12 y 16 clientes (36%).

6.1.2. Roles ocupados en las distintas fases del proceso de desarrollo publicitario.

El objetivo principal de este apartado consiste en descubrir si las funciones que los profesionales encuestados realizaban correspondían con las funciones que en el capítulo 3 del marco teórico se indica que corresponden al *planner*.

Gráfico 17. Grado de participación en cada una de las funciones del *planner*:



Se observa el grado de participación que tienen estos profesionales en las diferentes fases del proceso publicitario, se puede ver que las seis funciones donde este perfil tiene más participación no están alineadas con las funciones que realiza un *planner* en la agencia, sacando a relucir que la función más importante a cargo del *planner* que consiste en desarrollar la estrategia de comunicación también la realizan estos profesionales, pero con un grado de participación menor.

Tabla 16. Comparación de las funciones de los *planners* y de los profesionales encuestados

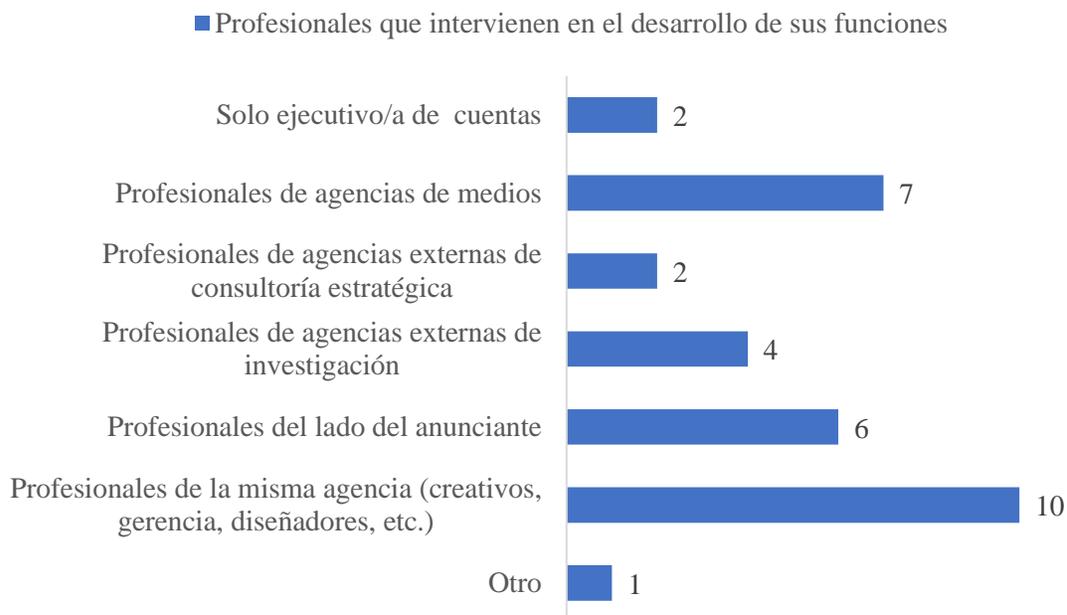
Encuestados:	Funciones de un <i>planner</i> :
1-Reuniones con el equipo creativo	1- Realiza la estrategia de comunicación
2-Cuidar que la elección de los medios y acciones de comunicación sigan una misma línea estratégica.	2- Elabora el brief creativo
3-Reuniones con clientes	3- Cuidar que la elección de los medios y acciones de comunicación sigan una misma línea estratégica.
4-Presentación de los anuncios a los clientes	4- Investigación cuantitativa/cualitativa, propia o contratada (<i>Brainstorming, focus group</i>), medir la eficacia publicitaria.
5-Realizar el brief creativo para presentaciones	5- Análisis de datos
6-Realizo la estrategia de comunicación	6-Reuniones con el equipo creativo, cuentas y en casos puntuales con el cliente.

Fuente: elaboración propia

Además de esto, observamos que algunas tareas que son vitales para el *planner* no son de las prioridades de estos profesionales: análisis de datos (5.0), moderador de *focus group* (1.9),

moderador de *brainstorming* (4.9), medir la eficacia publicitaria (3.7), contratación y coordinación de la investigación con proveedores (5).

Gráfico 18. ¿Cuáles profesionales intervienen o colaboran en el desarrollo de sus funciones? (puede elegir más de una opción)



En este apartado se puede observar que los profesionales encuestados desarrollan sus funciones interactuando con los diferentes profesionales de la agencia, señalando que dos agencias también usan los servicios de una agencia de consultoría estratégica (*planners* externos) y 4 usan los servicios de una agencia de investigación de mercados.

Como se ha visto en el capítulo 3, el *planner* también interactúa con los diferentes profesionales de la agencia para realizar sus funciones, principalmente con los ejecutivos/as de cuentas, los creativos, ejecutivos/as de medios, además de contratar servicios de investigación de mercados.

Gráfico 19. Funciones en las que le gustaría tener un mayor grado de participación



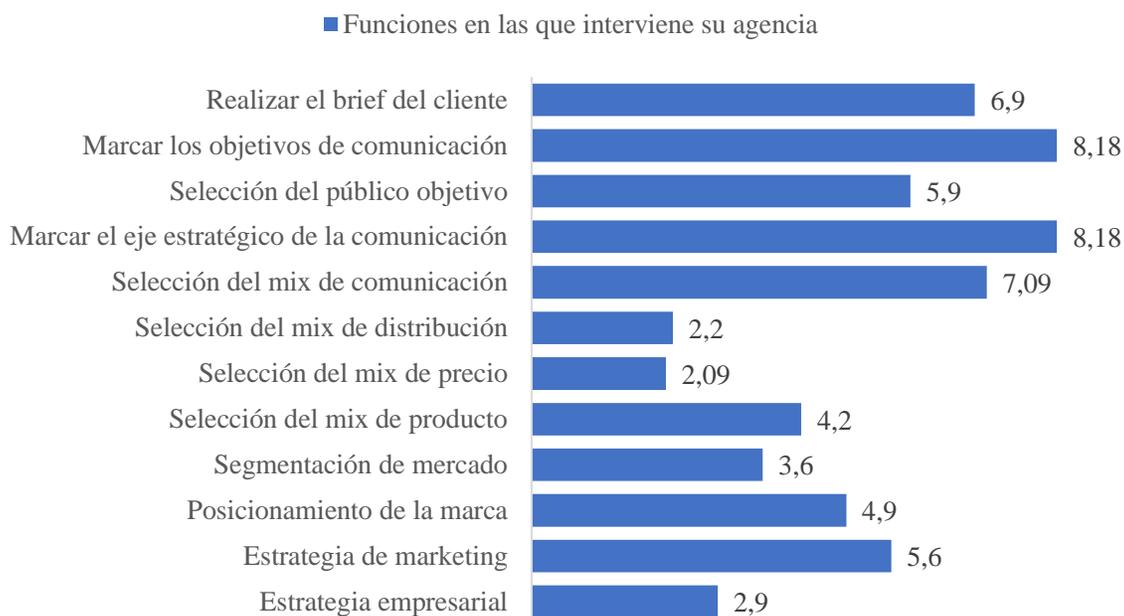
Entre las funciones que a estos profesionales les gustaría tener más participación se destaca la estrategia de marketing, este es un punto interesante si tomamos en cuenta que por lo regular,

dependiendo del tipo de relación que tenga la agencia con el cliente, este punto es desarrollado por el departamento de marketing del cliente solamente en colaboración con empresas de investigación de mercado y solo cuando el cliente confía en la agencia como fuente de conocimiento profundo del consumidor y el mercado le da participación.

Como segunda función señalan que les gustaría tener una mayor participación a la hora de medir la eficacia publicitaria, esta función es realizada por el *planner* en ocasiones en colaboración con un investigador especializado.

En tercer lugar, señalaron 5 otras funciones: selección del mix de comunicación, marcar los objetivos de comunicación, realizar la estrategia de comunicación, y cuidar que la elección de los medios y las acciones de comunicación sigan una misma línea estratégica. Cada una de estas funciones son tareas básicas del *planner*.

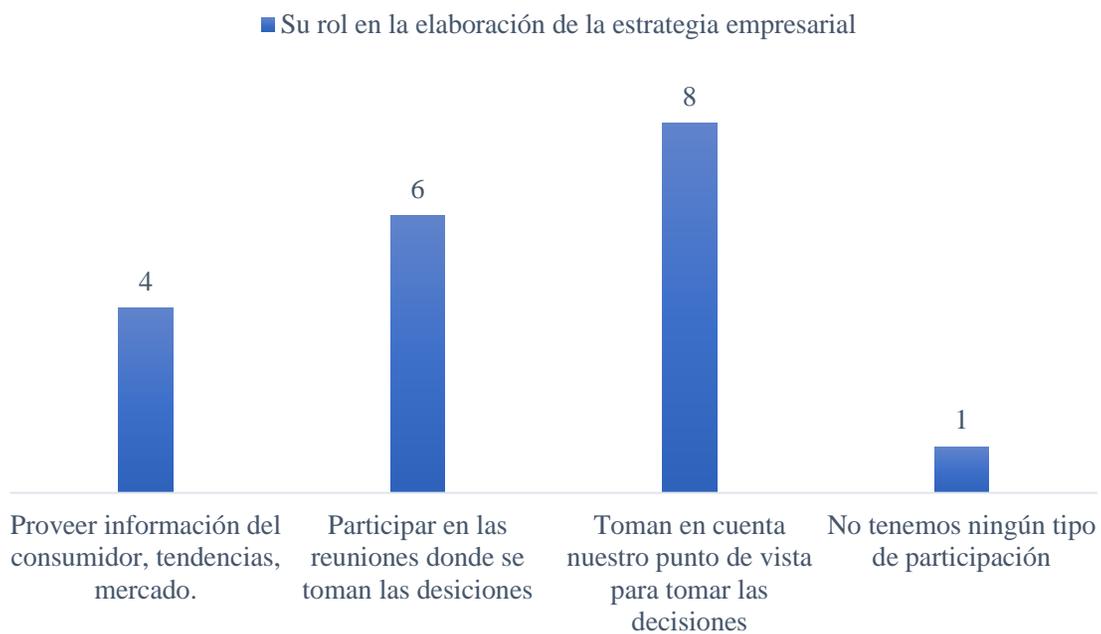
Gráfico 20. Indique del 1 al 10 la medida en que su agencia interviene en las siguientes funciones. Siendo 1 ninguna actuación y 10 interviene siempre



Los objetivos de comunicación son marcados por el cliente y son parte de la guía de la agencia para desarrollar la estrategia de comunicación, se puede observar que la agencia en la cual los profesionales encuestados trabajan interviene en este punto, esto puede deberse al grado de comunicación de la agencia con el cliente para sugerir cambios u objetivos más focalizados. También tienen participación a la hora de marcar el eje estratégico de la comunicación, en la elaboración del brief creativo y la selección del mix de comunicación.

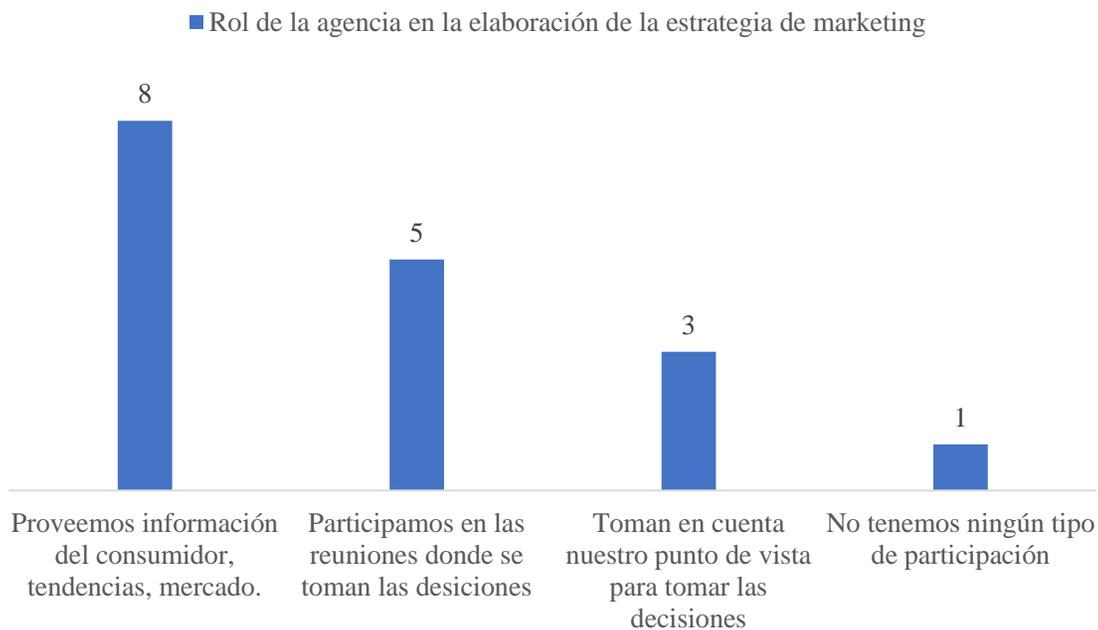
En tercer lugar, también intervienen en la selección de público objetivo y la estrategia de marketing.

Gráfico 21. En la elaboración de la estrategia empresarial la agencia suele:



La mayoría de los profesionales encuestados exponen que a la hora del cliente elaborar la estrategia empresarial toma en cuenta el punto de vista de la agencia para tomar las decisiones.

Gráfico 22. En la elaboración del plan de marketing la agencia normalmente:



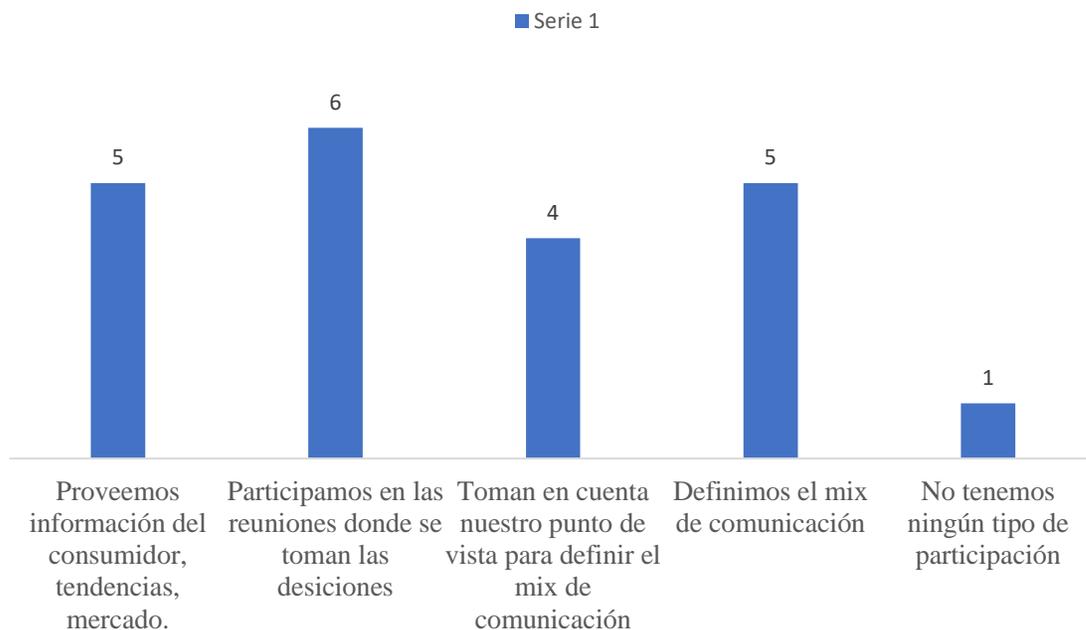
A la hora del cliente desarrollar la estrategia de marketing la agencia sirve como proveedora de información del consumidor, tendencias, mercado.

Gráfico 23. En la definición o redefinición de los objetivos de marketing la agencia normalmente:



Los clientes toman en cuenta el punto de vista de la empresa para definir o re definir los objetivos de marketing.

Gráfico 24. En la selección del mix de comunicación la agencia:



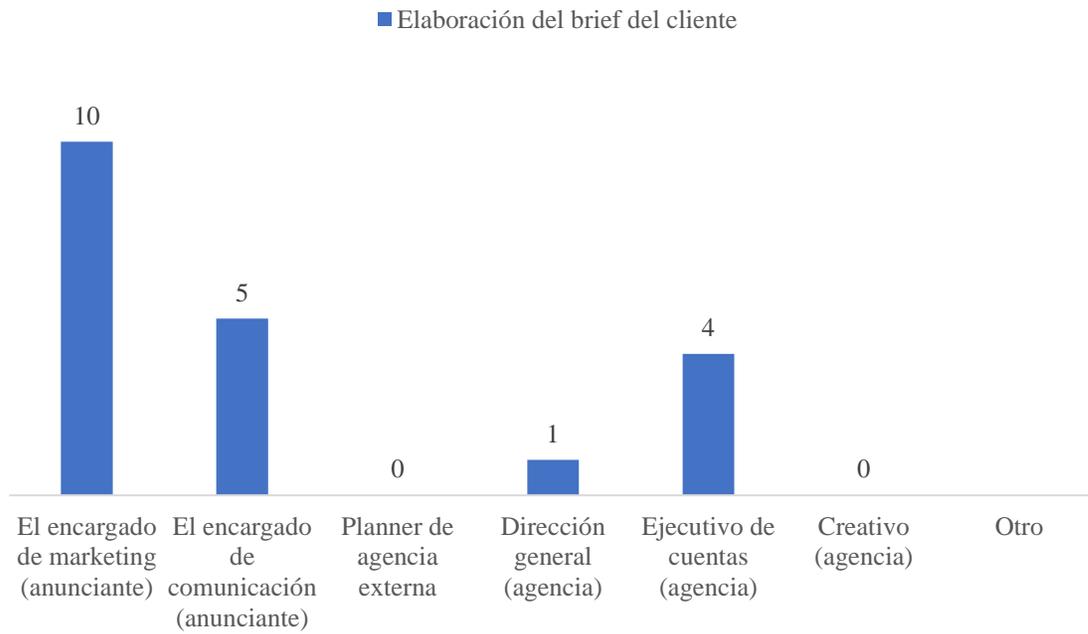
Cuando se selecciona el mix de comunicación los profesionales encuestados participan en las reuniones donde se toman las decisiones.

6.1.3. Comparación del orden de importancia que tienen los diferentes elementos del *brief* creativo para el profesional encuestado y el *planner*

A través de este apartado se busca conocer si los elementos del *brief* tienen el mismo orden de importancia tanto para el profesional encuestado como para el *planner*.

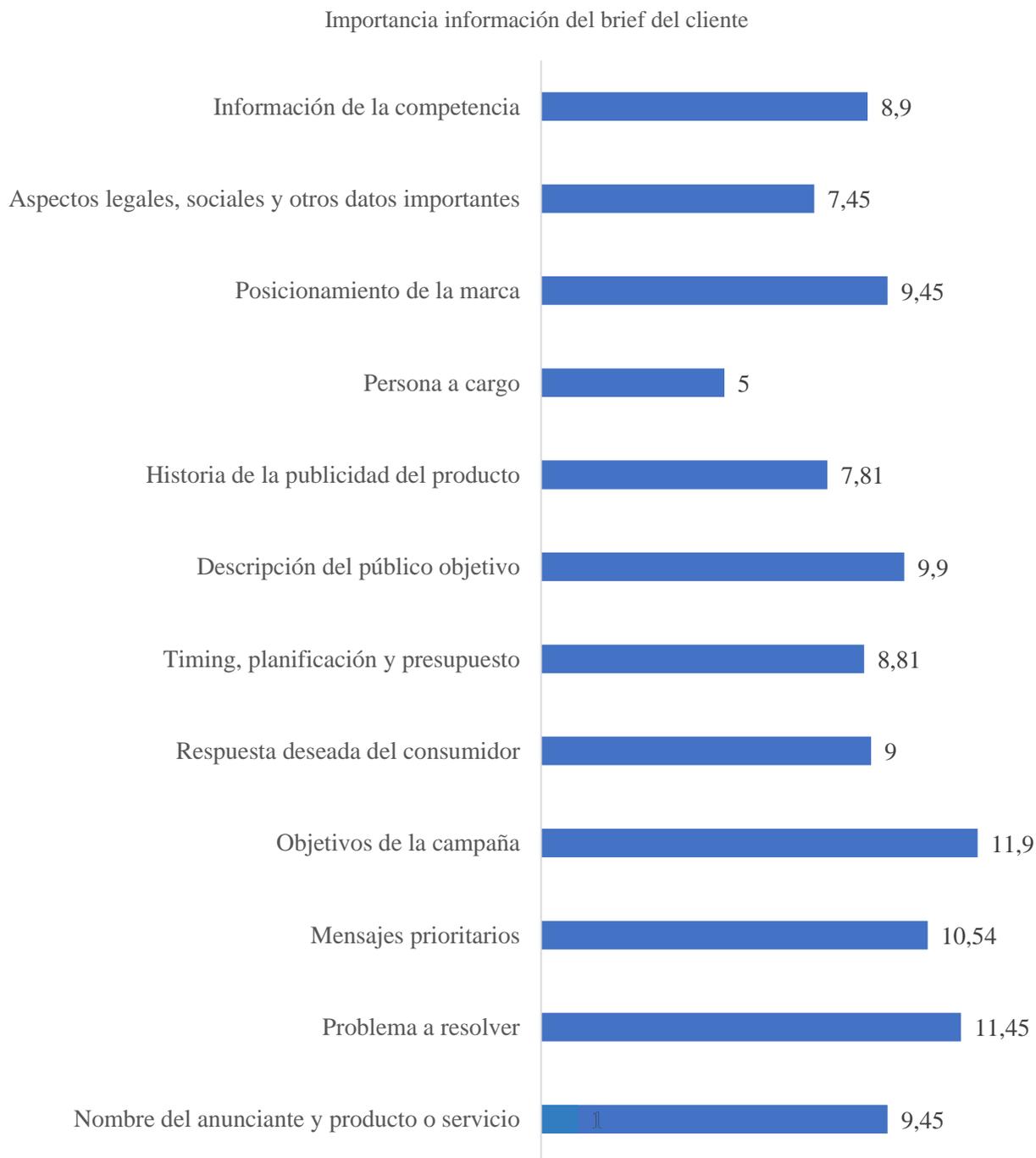
Se indaga acerca de la importancia que le dan a la información del consumidor a la hora de realizar su trabajo y desarrollar la estrategia de comunicación. También se busca descubrir quien realiza las investigaciones del consumidor y qué tipo de estudio suelen realizar para esto.

Gráfico 25. ¿Quién realiza el brief del cliente que va dirigido a la agencia de publicidad?



El punto de contacto de la agencia con el cliente es el encargado de marketing y/o el encargado de comunicación.

Gráfico 26. Numere del 1 al 12 el orden de importancia que tiene para usted la información del brief del cliente para el desarrollo de la publicidad. Siendo 12 mayor importancia y 1 menor importancia



Según el orden de importancia que tendrían los diferentes apartados del brief para los profesionales encuestados, el brief sería del siguiente modo:

Tabla 17. Orden de importancia de los diferentes apartados del brief

1. Objetivo de la campaña	2. Problema a resolver	3. Mensajes prioritarios
4. Descripción del público objetivo	5. Posicionamiento de la marca	6. Nombre del anunciante y producto o servicio
7. Respuesta deseada del consumidor	8. Información de la competencia	9. Timing, planificación y presupuesto
10. Historia de la publicidad del producto	11. Aspectos legales, sociales y otros datos importantes	12. Persona a cargo

Tomando como punto de partida las funciones del *planner* expuestas en el capítulo 3 del marco teórico, siguiendo con el orden de importancia, para el *planner* el brief sería del siguiente modo:

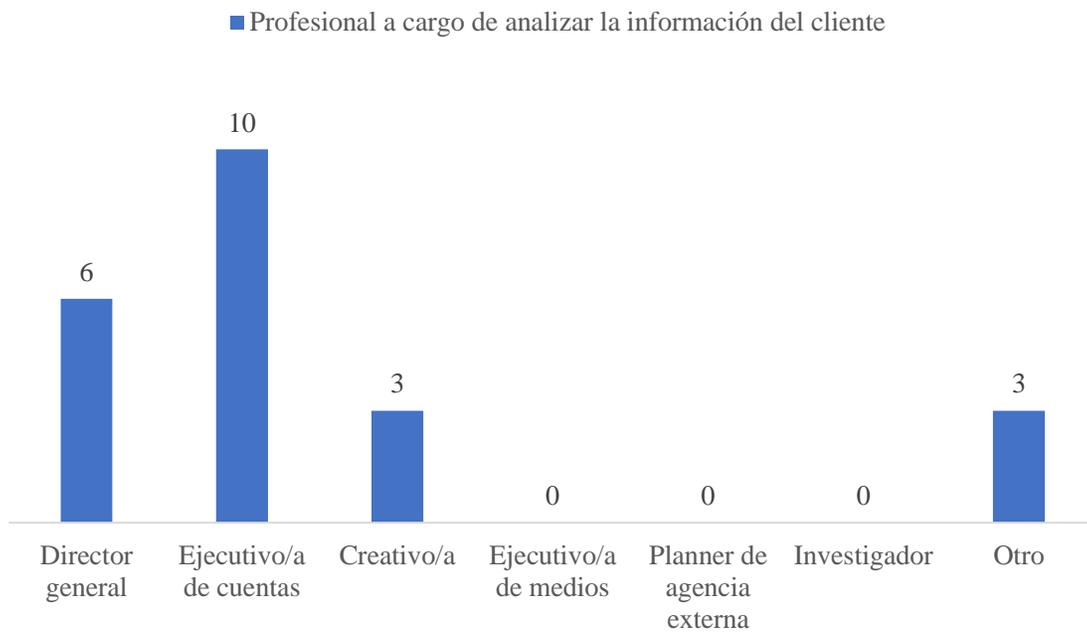
Tabla 18. Orden de importancia de los diferentes apartados del brief para el *planner*

1. Objetivo de la campaña	2. Problema a resolver	3. Descripción del público objetivo
4. Respuesta deseada del consumidor	5. Posicionamiento de la marca	6. Información de la competencia
7. Historia de la publicidad del producto	8. Mensajes prioritarios	9. <i>Timing</i> , planificación y presupuesto
10. Nombre del anunciante y producto o servicio	11. Aspectos legales, sociales y otros datos importantes	12. Persona a cargo

Se pueden apreciar similitudes en algunos puntos, pero también diferencias en cuanto a la importancia que tiene la información del consumidor, producto, mercado y competencia para el *planner*, esto es así porque todo su trabajo se desprende del conocimiento profundo de cada uno de estos aspectos los cuales dan la base a la estrategia.

Para los profesionales encuestados estos factores también son importantes, pero dan más relevancia a cuestiones como los mensajes prioritarios, el *timing*, presupuesto, entre otros. Esto deja ver el rol del ejecutivo de cuentas como representante del cliente en la agencia.

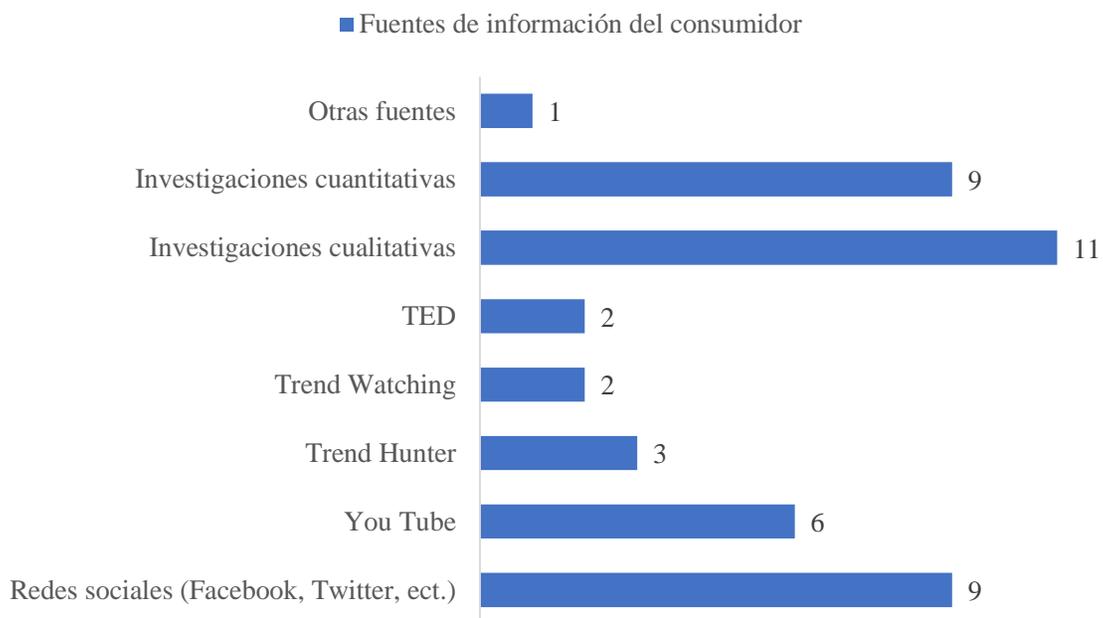
Gráfico 27. ¿Quién en la agencia se encarga de analizar la información que proporciona el cliente y de complementar la información que falte?



Estos profesionales se encargan de analizar toda la información proporcionada por el cliente y también la alimenta con información que considere que falte.

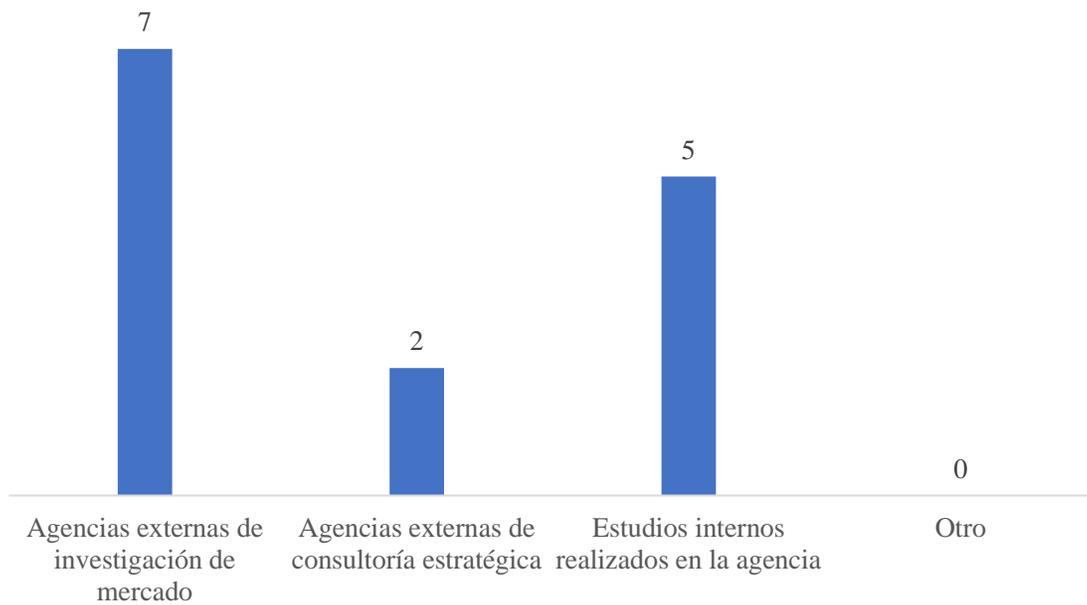
En lo referente al consumidor, piensan que la información del consumidor es muy importante, al igual que los *planners*.

Gráfico 28. Además del brief del cliente ¿De cuáles otras fuentes obtienen información del consumidor?



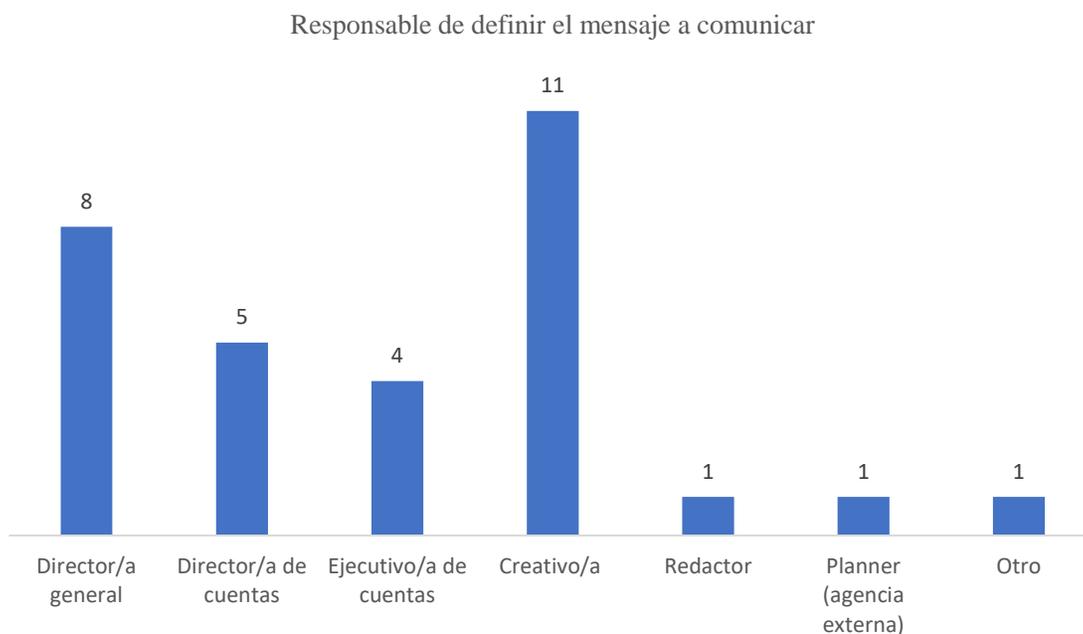
Sus fuentes de información por orden de importancia son las investigaciones cualitativas, redes sociales e investigaciones cuantitativas.

Gráfico 29. ¿Quién proporciona esa información?



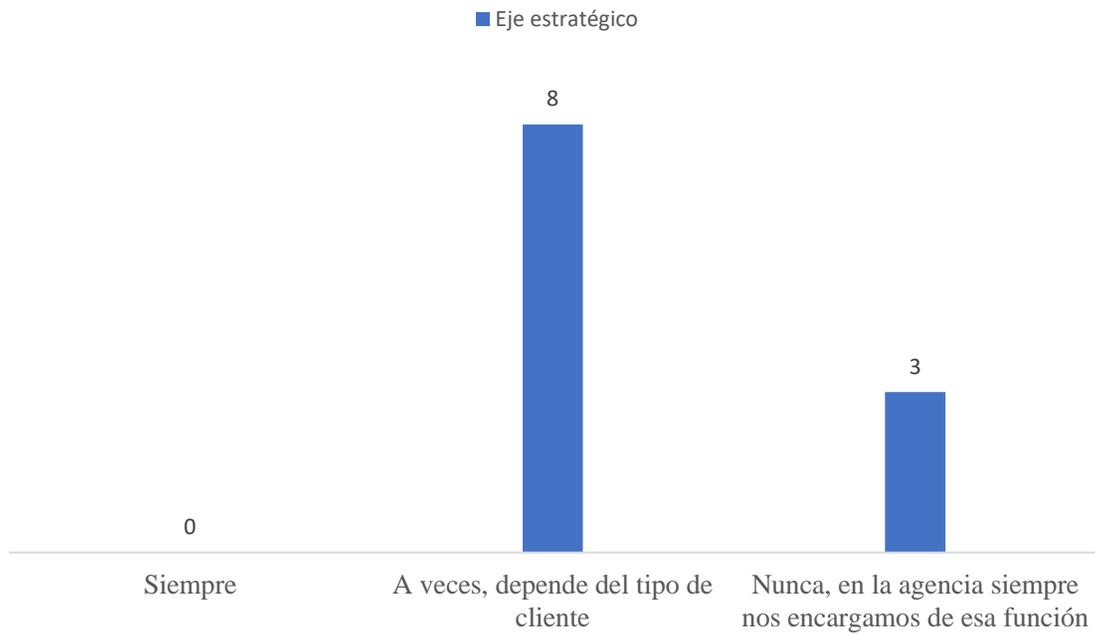
Las agencias que utilizan los servicios de consultoría estratégica obtienen información del consumidor a través de ellos. Las que no, utilizan los servicios de empresas de investigación de mercado.

Gráfico 30. En su agencia, ¿quién o quienes definen el mensaje a comunicar? (puede elegir más de una opción si lo considera necesario)



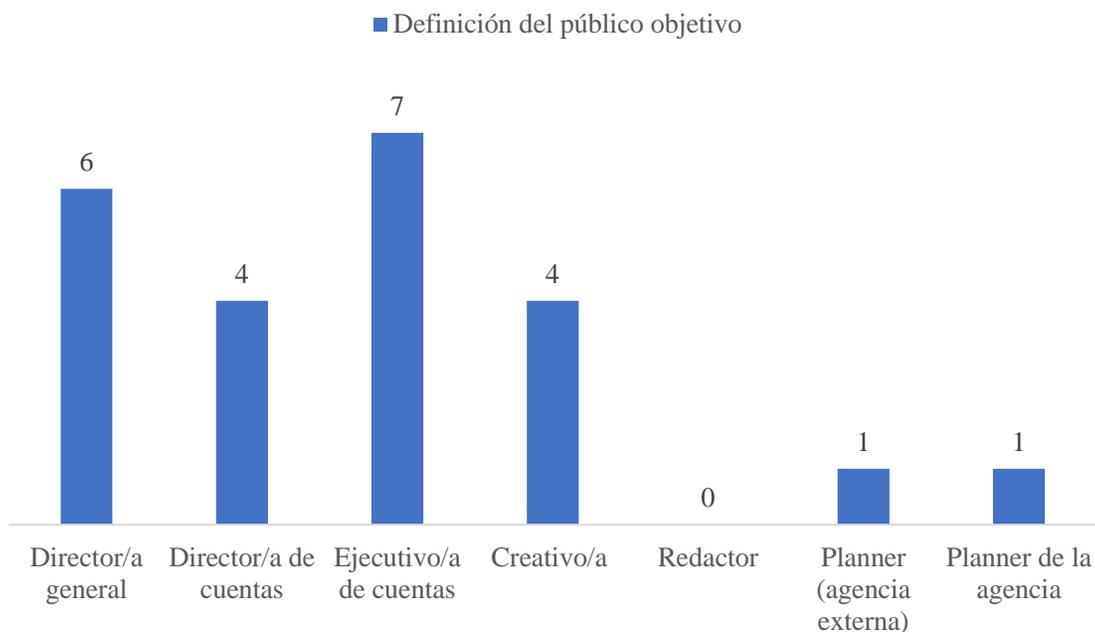
El mensaje por comunicar es definido de una manera conjunta liderada por el creativo y en segundo lugar el director/a general. Se observa que el profesional encuestado tiene participación en este paso, pero en menor medida.

Gráfico 31. ¿En qué medida suele encontrarse con ejes estratégicos pre-establecidos?



Dependiendo del tipo de cliente, si es una marca internacional o no, las agencias a veces pueden encontrarse con ejes estratégicos pre-establecidos.

Gráfico 32. En la agencia ¿Quién define o redefine el público objetivo al que se dirigirá el mensaje?



El público objetivo es definido por el ejecutivo de cuentas principalmente en colaboración con el director general, creativo y director de cuentas. Es importante señalar la participación de los *planners* externos en este paso en las agencias que utilizan los servicios de consultoría de planificación estratégica.

Gráfico 33. ¿En qué medida usted se encarga de seleccionar el tono de la comunicación?



El tono de la comunicación a veces

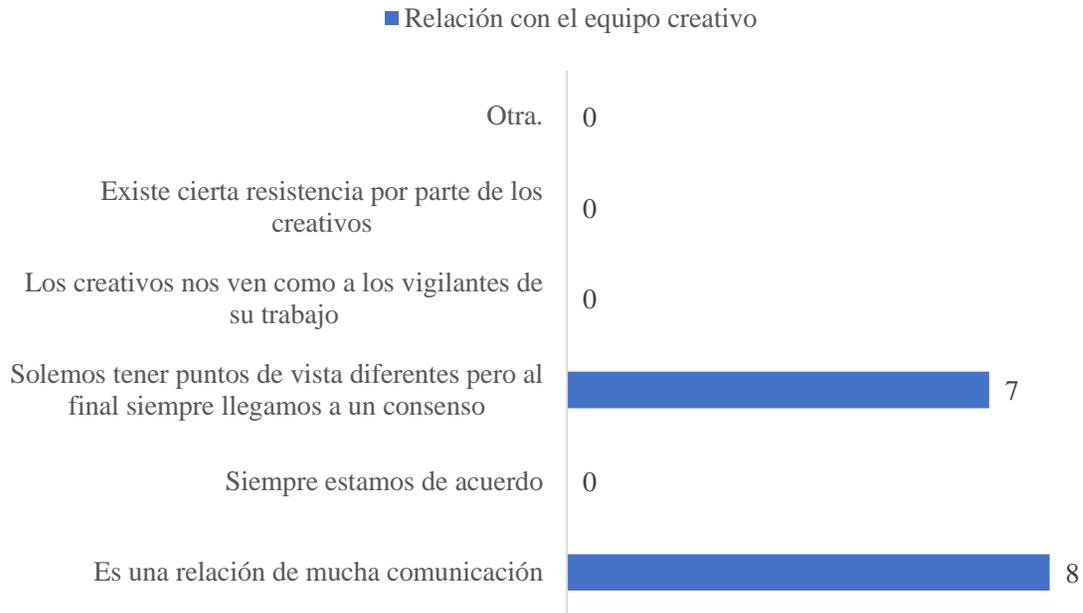
6.1.4. Estableciendo su participación cuando se realiza la estrategia creativa y la de medios y definir su relación con cada actor del proceso (creativos y ejecutivos de medios).

Gráfico 34. En la elaboración de la estrategia creativa, ¿cuáles de las siguientes afirmaciones definirían su papel en el proceso? Puede elegir más de una opción



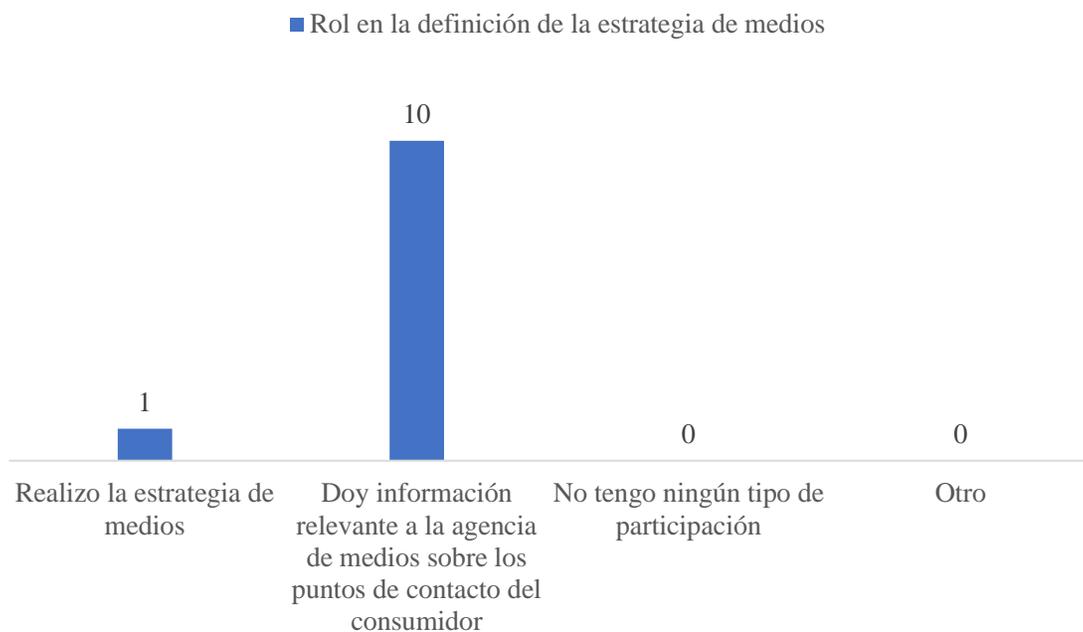
Al igual que los *planners* los profesionales encuestados cuidan que la estrategia creativa esté basada en el eje estratégico predefinido. Algunos afirman que su trabajo sirve para inspirar a los creativos.

Gráfico 35. En cuanto a su relación con el equipo creativo ¿Cómo la definiría?



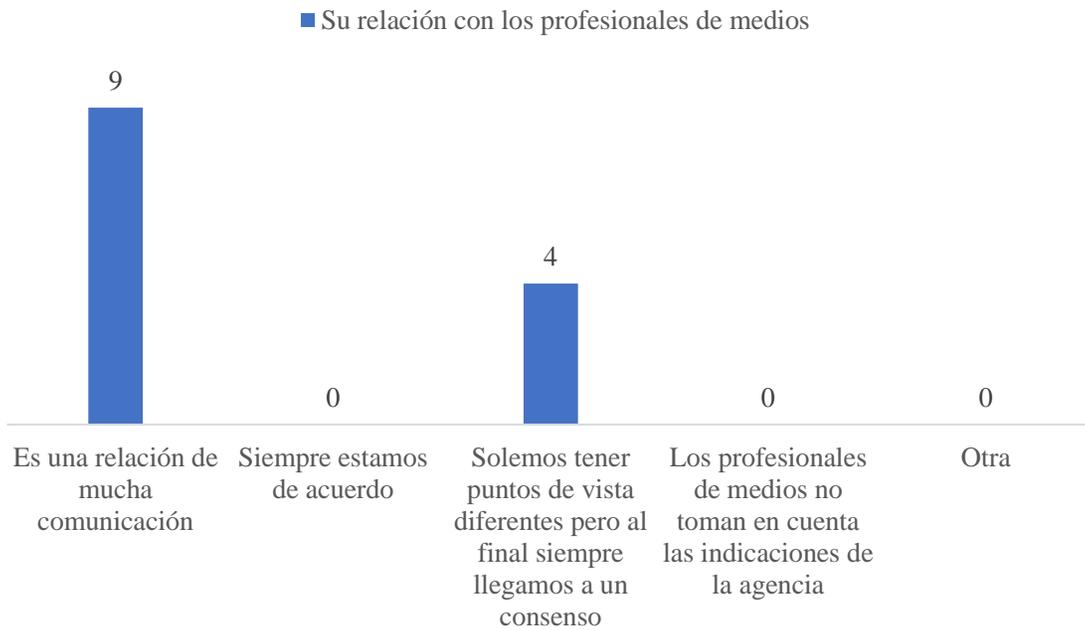
Los profesionales entrevistados definen su relación con el equipo creativo como una relación de mucha comunicación en la que pueden tener puntos de vistas distintos pero que al final siempre llegan a un consenso.

Gráfico 36. En la elaboración de la estrategia de medios ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones definirían su papel en el proceso? Puede elegir más de una opción



Los profesionales encuestados proporcionan información relevante a la agencia de medios sobre los puntos de contacto con el consumidor.

Gráfico 37. En cuanto a su relación con los profesionales de medios ¿Cómo la definiría?



Al igual que con el equipo creativo estos profesionales mantienen una relación de mucha comunicación con las agencias de medios.

6.1.5. Conclusión

Las funciones de planificación estratégica realizadas en las agencias publicitarias de República Dominicana que no cuentan con la figura del *planner* en su plantilla, son realizadas principalmente por el ejecutivo de cuentas, quien realiza sus funciones de una manera compartida con otras. La mayoría de dichos profesionales han estudiado la carrera de publicidad y luego han complementado sus estudios con másteres, talleres y seminarios enfocados al área de marketing, psicología y sociología. En su mayoría son del sexo femenino.

La estructura de las agencias en las cuales trabajan tiene entre 5 y 30 empleados, a excepción de 2 agencias de más de 31 empleados que, aunque no cuentan con un *planner* dentro de la

agencia utilizan los servicios de un *planner* externo. La mayoría de las agencias cuentan con afiliación internacional.

El rol de los profesionales encuestados en las diferentes fases del proceso de desarrollo publicitario presenta diferencias y similitudes en comparación con el rol del *planner* (definido en el capítulo 3 del marco teórico), se puede ver que las seis funciones más importantes no están alineadas con las funciones que realiza un *planner*, sacando a relucir que la función más importante a cargo del *planner* que consiste en desarrollar la estrategia de comunicación también la realizan estos profesionales pero con un grado de participación menor.

Además de esto, se observa que algunas tareas que son vitales para el *planner* no son de las prioridades de estos profesionales: análisis de datos, moderador de *focus group*, moderador de *brainstorming* y medir la eficacia publicitaria.

Estos profesionales desarrollan sus funciones interactuando con los diferentes perfiles de la agencia, señalando que dos agencias también usan los servicios de una agencia de consultoría estratégica (*planners* externos) y 4 usan los servicios de una agencia de investigación de mercados.

De este mismo modo, el *planner* también interactúa con los diferentes profesionales de la agencia para realizar sus funciones, principalmente con los ejecutivos/as de cuentas, los creativos, ejecutivos/as de medios, además de contratar servicios de investigación de mercados.

En cuanto al orden de importancia que tienen los diferentes elementos del brief para los profesionales encuestados se aprecian algunas similitudes en comparación con el orden de importancia que tendría para el *planner* pero también diferencias en cuanto a la importancia que tiene la información del consumidor, producto, mercado y competencia para el *planner*, esto es

así porque todo su trabajo se desprende del conocimiento profundo de cada uno de estos aspectos los cuales dan la base a la estrategia.

Para los profesionales encuestados los factores antes mencionados también son importantes, pero dan más relevancia a cuestiones como los mensajes prioritarios, el timing, presupuesto, entre otros. Esto deja ver el rol del ejecutivo de cuentas como representante del cliente en la agencia.

Al igual que el *planner* estos profesionales se encargan de analizar toda la información proporcionada por el cliente y también la alimentan con información que consideren que falte. También consideran que los datos del consumidor son muy importantes para desarrollar la estrategia.

Sus fuentes de información por orden de importancia son las investigaciones cualitativas, redes sociales e investigaciones cuantitativas.

Las agencias que utilizan los servicios de consultoría estratégica obtienen información del consumidor a través de ellos. Las que no, utilizan los servicios de empresas de investigación de mercado o del cliente.

El mensaje a comunicar es definido de una manera conjunta liderada por el creativo y en segundo lugar el director/a general. Se observa que el profesional encuestado tiene participación en este paso, pero en menor medida.

Dependiendo del tipo de cliente, si es una marca internacional o no, las agencias a veces pueden encontrarse con ejes estratégicos pre-establecidos.

El público objetivo es definido por el ejecutivo de cuentas principalmente en colaboración con el director general, creativo y director de cuentas. Es importante señalar la participación de los *planners* externos en este paso en las agencias que utilizan los servicios de consultoría de planificación estratégica.

La mayor parte del tiempo los profesionales encuestados se encargan de definir el tono de la comunicación, en otras ocasiones lo definen de una manera conjunta con el creativo o un *planner* externo.

A la hora de ser definida la estrategia creativa los profesionales encuestados cuidan que la estrategia creativa esté basada en el eje estratégico predefinido. Algunos afirman que su trabajo sirve para inspirar a los creativos. Con quienes mantienen una relación de mucha comunicación en la que pueden tener puntos de vistas distintos pero que al final siempre llegan a un consenso.

En la elaboración de la estrategia de medios los profesionales encuestados proporcionan información relevante sobre los puntos de contacto con el consumidor y al igual que con el equipo creativo estos profesionales mantienen una relación de mucha comunicación con los ejecutivos de medios.

En conclusión, se podría decir que las agencias publicitarias que no cuentan con la figura del *planner* en cierta medida realizan funciones de planificación estratégica. Pero el grado de implicación de estos profesionales y la profundidad de las investigaciones, análisis y conclusiones no es igual al de las agencias que si cuentan con la figura del *planner*. Esto puede deberse al acelerado ritmo de trabajo de las agencias de publicidad y el número de tareas a cargo de este profesional, al final del día, el poco tiempo que tiene puede impedir que realice un análisis más exhaustivo de las investigaciones. En cambio, el *planner* quien en su día a día

estudia y analiza datos y al consumidor, puede aportar un análisis más objetivo y exhaustivo de la situación en un tiempo menor.

6.2. Resultados entrevista realizada a *planners*

A continuación, se desarrolla la segunda parte del estudio cualitativo a través del cual se persigue plasmar de una manera gráfica el perfil de los *planners* que trabajan en las agencias de República Dominicana y conocer de cuáles fuentes obtienen la información necesaria para realizar su trabajo.

También se busca definir el tipo de agencia para la cual trabajan los *planner* con el fin de hacer una comparación entre estas y las agencias en la que laboran los profesionales encuestados (estudio cuantitativo).

Se analiza el rol y funciones del *planner* en cada fase del proceso de desarrollo publicitario con el fin de evaluar si los profesionales denominados *planner* y los profesionales encuestados realizan las mismas funciones y de la misma manera, aunque no reciban el mismo calificativo de puesto de trabajo.

6.2.1. Perfil de los profesionales entrevistados

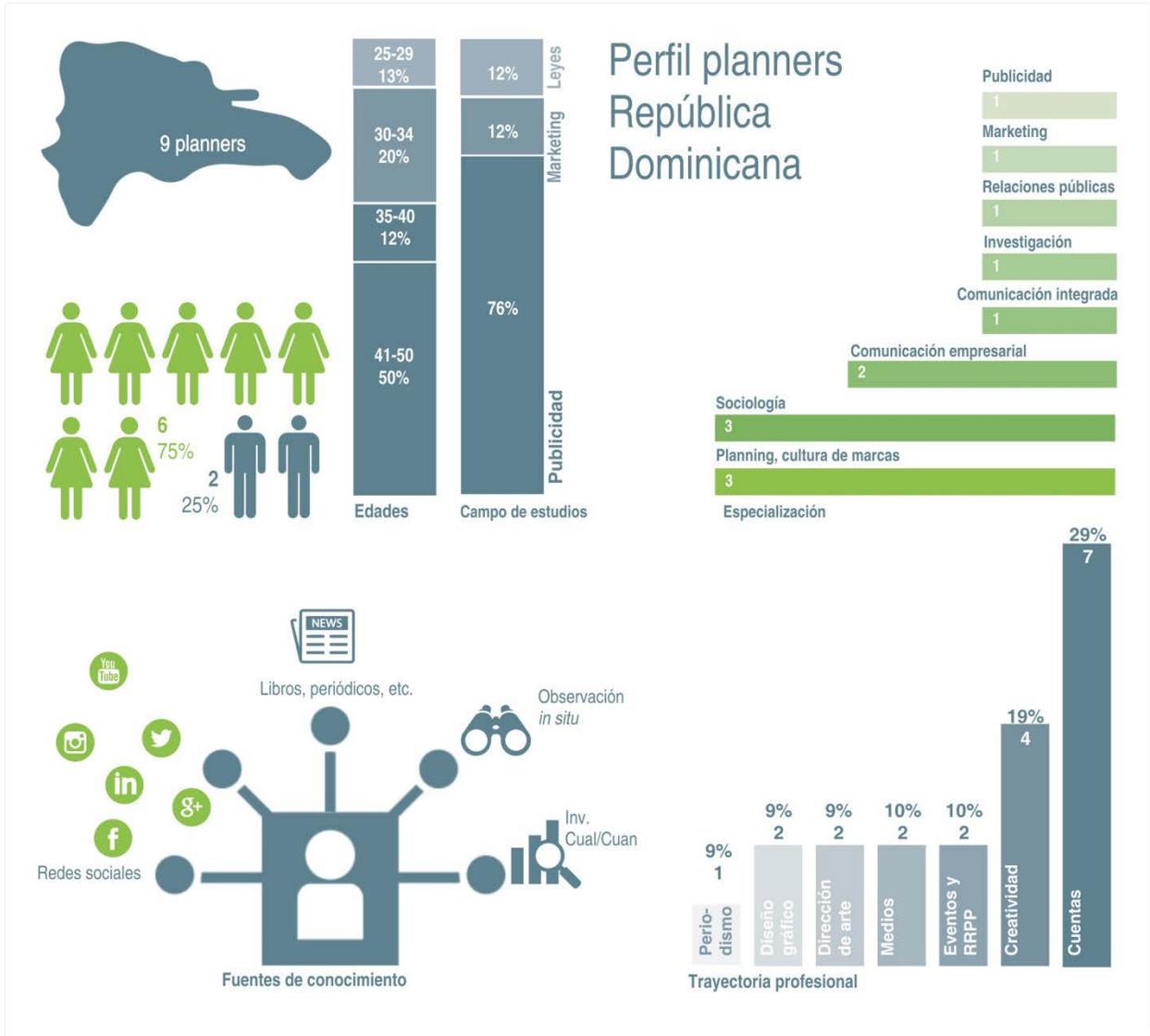
Este apartado persigue crear un esquema que muestra el perfil demográfico, profesional, las fuentes que utiliza para adquirir el conocimiento y la trayectoria profesional de los diferentes profesionales entrevistados.

Muestra que en el año 2013 los profesionales que se identificaban como *planners* eran 8, en su mayoría mujeres (6), y tenían edades comprendidas entre 41-50 años (4) en la mayoría de los casos.

Han estudiado la carrera de publicidad (6) y luego han complementado sus estudios con máster y postgrados relacionados con sociología, planificación estratégica, entre otros.

En cuanto a su trayectoria profesional en la mayoría de los casos han tenido experiencia como ejecutivo/a de cuentas (7) y creatividad (4), siendo el área de cuentas la que mayor tiempo han trabajado antes de trabajar como *planners*.

Imagen 3. Perfil de los *planners* en República Dominicana en el año 2013



Fuente: elaboración propia.

6.2.2. Comparación del rol del *planner* y los profesionales encuestados en las diferentes fases del proceso de desarrollo publicitario

A través de este apartado se busca establecer el rol de los profesionales entrevistados en cada fase del proceso de desarrollo publicitario con el fin de evaluar si los profesionales denominados *planner* y los profesionales encuestados realizan las mismas funciones y de la misma manera.

Como se ha comentado con anterioridad el proceso de desarrollo publicitario está compuesto por varias fases: que tienen su origen en la estrategia empresarial (1) de la cual se desprende la estrategia de marketing (2), ésta a su vez da lugar a la estrategia de comunicación (3) desde la cual se desarrolla la estrategia publicitaria (4), creativa (5) y la de medios (6).

También, se busca profundizar en las diferentes funciones que realiza el *planner* durante el proceso de desarrollo publicitario con el fin de analizar si sus funciones son similares a las de los profesionales que realizan funciones de planificación estratégica de manera compartida con otras funciones.

6.2.2.1. Rol del *planner* a la hora de desarrollar la estrategia empresarial

La estrategia empresarial busca enlazar a la empresa con el mercado a través del análisis profundo de los elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (contexto político, económico, ecológico, legal, socio-cultural, tecnológico, competidores, consumidores y proveedores) que rodean a la marca (Guerras y Navas, 2009).

Es importante señalar que esta función se desarrolla internamente en la empresa, pero en ocasiones, dependiendo del tipo de relación que mantenga el cliente con la agencia, la empresa puede pedir a la agencia que dé su opinión acerca de diferentes temas o que participe de diferentes maneras.

Cuando el *planner* analiza el problema central del cliente planteado en el brief puede darse cuenta de que su origen está en la estrategia empresarial, de producto, precio u otra área relacionada. “Las cosas vienen muy atadas, sobre todo cuando tienes un cliente que confía en tu punto de vista, te permita opinar, dar tu punto de vista y modificar cosas” (P1, entrevista, 12/03/2013).

Entre algunos de los requerimientos que puede tener la empresa se encuentran las sesiones de *brainstorming*, “pueden pedir que gestiones una sesión de *brainstorming* a la hora de necesitar tomar una decisión importante” (P2, entrevista, 12/03/2013).

Dependiendo del tamaño del cliente y si cuenta con un departamento de marketing o no, las empresas pueden apoyarse en la agencia de publicidad para desarrollar una arquitectura de marca desde su concepción: “hemos trabajado desde cero, segmento, nicho de mercado, plan de marketing. La parte comercial, de ventas, negocios” (P6, entrevista, 12/02/2013).

A pesar de estos casos particulares, reiteramos que no es lo normal, la estrategia empresarial debería estar bien definida antes de que llegue el brief a la empresa, así lo expresó uno de los profesionales entrevistados: “yo espero que el cliente llegue con la estrategia bien clara en cuanto a estrategia de *business*” (P4, entrevista, 12/02/2013). Aunque el entrevistado también indicó que en ocasiones ha tenido que hacer sugerencias que abarcan el negocio del cliente.

Si se toman en cuenta los resultados del cuestionario, se puede observar que la participación de los profesionales encuestados en la mayoría de los casos tiene que ver con dar su opinión a la hora del cliente tomar las decisiones, pero su rol no pasa de hacer sugerencias.

Se podría decir que el *planner* por sus conocimientos, destrezas y capacidades podría llegar a inmiscuirse más que los profesionales encuestados en los asuntos que conciernen a la empresa.

Elaborando investigaciones cualitativas *in-door*, supervisando o liderando sesiones de *focus group*, entre otras funciones.

6.2.2.2. Rol del *planner* a la hora de desarrollar la estrategia de marketing

De la estrategia empresarial se desprende la de marketing, la cual es definida como “un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sociales con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (Kotler y Armstrong, 2007, p.5).

La estrategia de marketing engloba la definición de la estrategia de precio, producto, distribución, comunicación. Cuestiones que resultan vitales para el éxito de una marca.

En esta fase contar con el punto de vista del *planner* sirve para aportar información relevante acerca del consumidor, mercado, tendencias y competencia. Así lo indican la mayoría de los *planners* entrevistados quienes también señalan la relevancia de su trabajo a la hora del cliente desarrollar una nueva línea de negocio:

“Nos piden ayuda a nivel de desarrollo de producto para identificar a qué target llegar, para esto realizamos *focus group*” (P8, entrevista, 12/02/2013).

“Nos pueden pedir sugerencias en cuanto a cómo lanzar una marca” (P4, entrevista, 12/02/2013)

“Me piden opinión en cuanto a las acciones más apropiadas para cumplir su objetivo” (P3, entrevista, 12/02/2013).

Además de esto, es importante señalar el rol activo y de visión global que debe tener el *planner*. Es por esta razón que, aunque no haya tenido participación en el desarrollo de la estrategia de marketing, cuando analiza el brief del cliente, si encuentra que el problema

planteado tiene su origen en el mix de marketing el *planner* deberá indagar acerca de esto con el cliente:

“Muchas veces cuando tocas el tema del problema central, éste tiene que ver con un problema empresarial, de producto u otra área relacionada, es necesario que tú le digas al cliente tú tienes un problema allí” (P1, entrevista, 12/03/ 2013).

El rol del *planner* en esta fase se podría definir como un cuestionador de las diferentes variables de marketing con el fin de encontrar algo importante. Si comparamos el rol de los profesionales encuestados con el del *planner* encontramos que los primeros actúan más como proveedores de información y en algunos casos pueden aportar su punto de vista, pero de una manera poco activa. Sin embargo, el rol del *planner* es más activo e inquieto, cuestiona todo, levanta hipótesis, analiza la información propia pero también busca fuentes externas, todo con el fin de descubrir dónde realmente tiene su origen el problema.

6.2.2.3. Rol del *planner* a la hora de desarrollar la estrategia de comunicación

En este apartado es donde cobra protagonismo el papel del *planner* y su objetivo principal consiste en “inspirar al equipo creativo” (P5, entrevista, 12/02/2013), a través del camino estratégico planteado en el brief creativo. Este documento contendrá una síntesis de los resultados obtenidos en la investigación, los objetivos encomendados por el cliente, el público objetivo y el planeamiento estratégico acordado.

El desarrollo de la estrategia de comunicación conlleva participación colectiva, involucrar a todo el equipo de la agencia (en especial al ejecutivo de cuentas y el creativo). Antes de indagar junto al creativo el *planner* deberá digerir toda la información disponible y traducirla para los creativos.

No le puedes pasar a un creativos datos estadísticos porque la estrategia debe ser motivadora, inspiradora, la última pata de todo este proceso, al final siempre pregunto: ¿podemos sacar algo interesante de aquí? Es vital estar de acuerdo en cuanto al camino estratégico a seguir (P7, entrevista, 12/02/2013).

La estrategia de comunicación se desarrolla de una manera conjunta. Operamos bajo la filosofía de que somos estrategias creativos y creativos estrategas. Yo levanto la primera hipótesis, que son los elementos que voy recopilando por parte del cliente, sobre eso genero una hipótesis, trato de identificar las barreras que tiene la marca y hago un brief con los creativos, tratamos de identificar cual es el insight más poderoso dentro de los que identificamos y cual tiene el mayor potencial creativo para diferenciar a la marca (P6, entrevista, 12/02/2013).

La mayoría de las veces hay una integración con los equipos de la agencia o marcas, ahí el proceso es mucho más rico. Porque aquí somos un grupo igual estamos enfocadas y claras en nuestra parte y nuestro rol, cuando el equipo es más grande es más rico, damos la base y a partir de ahí se va creciendo (P1, entrevista, 12/03/2013).

Se podría decir que el *planner* actúa como una especie de moderador que tiene el objetivo de hacer que las cosas sucedan. Pero a la hora de analizar los datos proporcionados por el cliente el *planner* se enfrenta a la falta de datos del consumidor. Siendo el conocimiento del consumidor básico para desarrollar una estrategia de comunicación que conecte. Esto es así porque “el

consumidor te puede dar informaciones que no esperarías. Te dan algunos insights, que son la fuerza más preciosa en nuestro trabajo, porque cualquier estrategia debe tener insights del consumidor” (P4, entrevista, 12/02/2013).

Si se organiza el rol del *planner* desde el inicio se observa que éste empieza por desglosar el problema (P8, entrevista, 12/02/2013), analizar el escenario que envuelve a la marca (competencia, mercado, etc.), estudiar al consumidor y luego basado en los objetivos de marca del cliente diseña la estrategia más adecuada para lograr dichos objetivos a través de herramientas y acciones de comunicación.

El rol del *planner* “es una mezcla entre querer llevarle inspiración al departamento creativo y al mismo tiempo mantenerle los pies sobre la tierra porque de lo contrario pueden perder la noción del problema real del negocio con la situación del consumidor” (P2, entrevista, 12/03/ 2013).

Siempre tomando en cuenta la importancia de que las soluciones propuestas sean efectivas, que realmente toquen una fibra humana.

Al comparar el rol que tienen los profesionales encuestados a la hora de definir la estrategia de comunicación se podría decir que las funciones son similares a las del *planner* pero el modo de hacerlo y el tiempo e importancia que se le da a una función u otra es distinto, esto es debido a que los profesionales encuestados no solo realizan las funciones de planificación estratégica sino que también realizan las funciones propias del departamento de cuentas que están más enfocadas a ser el contacto directo con el cliente, participación en reuniones, búsqueda de nuevas cuentas, entre otras funciones.

En la siguiente tabla se puede observar una comparación de las funciones a cargo de los profesionales encuestados y los *planners* entrevistados.

Tabla 19. Comparación de las funciones a cargo de un *planner* y de los profesionales encuestados

Funciones	<i>Planner</i> (entrevista)	Otros profesionales (encuesta)
Recibir el brief del cliente		√
Cuestiona las diferentes variables de marketing	√	
Complementar el brief con la información que haga falta	√	√
Lidera o supervisa <i>focus group, brainstorming</i>	√	
Contratan servicios de investigación cuantitativa y cualitativa	√	√
Define el público objetivo	√	√
Desarrolla la estrategia de comunicación	√	√

Fuente: elaboración propia

6.2.2.4. Rol del *planner* a la hora de desarrollar la estrategia creativa

La estrategia creativa corresponde al cómo decirlo, la forma que adquirirá el mensaje. En esta fase del proceso publicitario el *planner* persigue la dirección del esfuerzo creativo” (Soler Pujals, 1993). A través de la creación de un concepto de comunicación efectivamente trabajado que sintetice el campo de acción del creativo con el fin de lograr la eficacia.

A continuación, se busca conocer cuál es el rol de los profesionales entrevistados en esta fase del proceso publicitario:

“Ayudante, un moderador, mi trabajo no puede existir sin la contraparte creativa, la personalidad creativa para poder ser, obtener buenos resultados, necesita una guía. Mi trabajo es traducir el lenguaje del consumidor y el cliente hacia ellos” (P7, entrevista, 12/02/2013).

En esta fase el *planner* actúa como un moderador que mantiene a los creativos dentro de brief, también los ayuda a entender al consumidor y las necesidades del cliente.

“El *planner* trabaja al lado de los creativos, está en el medio, entre cuentas y creatividad, ayuda a la generación de mejores ideas a través de insights lleno de inspiración, representa al consumidor y al mismo tiempo a la marca en el proceso creativo” (P4, entrevista, 12/02/2013).

El *planner* representa al consumidor y a la marca en el proceso creativo, su objetivo es servir de inspiración a los creativos para que generen mejores ideas.

“Lo que hago es trazar un camino para que los creativos se enfoquen en lo que realmente el consumidor debe obtener” (P8, entrevista, 12/02/2013).

El *planner* traza el camino, la dirección a seguir.

“Transformo el brief del cliente en una pieza que sirva de inspiración a los creativos” (P6, entrevista, 12/02/2013).

El *planner* aterriza la información del cliente al terreno de juego del creativo.

“El papel principal es mantenerlo enfocado en el consumidor y el problema, ese es el papel fundamental” (P2, entrevista, 12/03/ 2013).

Lograr que el creativo mantenga el foco en el consumidor y el problema es una de las funciones principales del *planner*.

“Tenemos agencias en la que somos un 50% del trabajo con el creativo para definir la estrategia creativa, es nuestra responsabilidad que la puedan llevar a su máxima expresión no porque no sean atrevidos sino porque a veces necesitan tener esa base, certeza y seguridad sobre todo cuando vas a presentar a un cliente que siempre duda” (P1, entrevista, 12/03/ 2013).

El *planner* aporta una base que da certeza y seguridad acerca del camino estratégico elegido.

“Mantengo al creativo dentro del brief, yo también apporto mucho en lo que son las ideas, porque las vamos comentando y surgen ideas nuevas a partir de ahí” (P3, entrevista, 12/02/2013).

En conclusión, se podría decir que el rol del *planner* cuando se desarrolla la estrategia creativa consiste en llevar inspiración, exponer un camino estratégico claro y efectivo, cuidando que el creativo no se salga de briefing.

Al igual que los *planners* los profesionales encuestados cuidan que la estrategia creativa esté basada en el eje estratégico predefinido y algunos también afirmaban que su trabajo sirve para inspirar a los creativos.

6.2.2.5. Rol del *planner* a la hora de desarrollar la estrategia de medios

Tal como indican González y Carrero (2006) el plan de medios contiene las recomendaciones y detalles para la utilización de los medios, así como el resultado que se espera

conseguir. Dicho plan está basado en una estrategia que busca hacer una elección pensada y analizada de los medios más adecuados para transmitir el mensaje y llegar al público objetivo (Giquel, 2000).

Cuando el *planner* se encuentra en la fase de definición del mensaje maneja información valiosa acerca del consumidor, incluyendo factores de su rutina, el tipo de medios que consume, el tipo de tecnología que usa para acceder a los contenidos que consume, entre otras. Esto hace que el *planner* sirva para hacer recomendaciones acerca de los medios que considera más adecuados para hacer que el mensaje llegue al consumidor.

Es por esta razón que el *planner* desde el momento en que está trabajando en el desarrollo de la estrategia de contenido ya puede encontrar puntos de contacto de interés para conectar con el consumidor. Toda esta información será proporcionada en el brief dirigido a medios.

“Yo trato de estar lo más cerca posible del consumidor para pasar estas informaciones a quien lo necesite” (P7, entrevista, 12/02/2013), de este modo todos los actores del proceso publicitario, en este caso el ejecutivo o planificador de medios puede entender cuál es el momento y el lugar más adecuado para conectar con el consumidor. También, el *planner* ayuda a que entiendan por qué el consumidor actúa de la manera en que lo hace y por qué es más receptivo a una hora específica.

El *planner* como es la fuente de información ayuda a medios porque ellos tienen que buscar la forma de llegar al consumidor a través de la creatividad que se ha desarrollado y entonces para saber cómo llegar a ese consumidor hay que saber cómo es ese consumidor y la persona que mejor lo conoce es el *planner* (P4, entrevista, 12/02/2013).

Algunos de los profesionales entrevistados destacaban que su agencia trabajaba de una manera integral y colaborativa donde tanto el ejecutivo de cuentas como el creativo aportan a la hora del *planner* realizar su trabajo, “buscamos entender cómo se expresa esa *big idea* (idea creativa) en los medios de comunicación” (P6, entrevista, 12/02/2013).

Se observa que, en el caso de la empresa de consultoría estratégica, quienes también tienen entre sus clientes agencias de medios, su trabajo y aportación puede ir más allá porque también proponen metodologías de trabajo con el fin de ser más eficientes:

Tenemos la suerte de trabajar con un equipo de medios muy abierto, hambrientos de meterse en el aspecto estratégico y no solo en compra y selección, ahora estamos desarrollando una metodología específica para ellos de pensamiento estratégico donde se va a poder conectar si existe y sino desarrollarse toda la estrategia de marca a nivel de conexiones, como a través de esa estrategia se va a llegar a las conexiones de una manera integrada. Para que puedan aprovechar la idea y potenciarla (P1, entrevista, 12/03/ 2013).

Si se compara el rol del *planner* con el de los profesionales encuestados en este punto se puede observar que ambos perfiles proporcionan información relevante a la agencia de medios sobre los puntos de contacto con el consumidor.

La pregunta que nos hacemos es ¿cuál es la profundidad de la información que proporciona un perfil u otro? ¿Qué tan profundo es el análisis y conclusiones que proporcionan a la agencia de medios?

Por el perfil, conocimientos y habilidades que tiene un *planner* podríamos suponer que la información que proporciona a la agencia de medios es más profunda que la que proporcionan

los profesionales encuestados. Pero este es un tema que queda abierto para futuras investigaciones.

6.2.3. Conclusión entrevista a *planners*

En las agencias publicitarias de República Dominicana existe la figura del *planner* sin embargo es un perfil aun poco conocido en el gremio.

En el año 2013 se encuentra que 8 profesionales respondían al nombre de *planner*, la mayoría eran mujeres (6) y antes de trabajar como *planner* habían trabajado en el área de cuentas. Esto coincide con el perfil de los profesionales que fueron encuestados quienes realizaban labores de planificación estratégica de manera compartida con otras funciones.

La mayoría de los *planners* han estudiado la carrera de publicidad y luego han complementado sus estudios con másteres, talleres y seminarios relacionados con el marketing, psicología y sociología.

El rol del *planner* en las diferentes fases del proceso de desarrollo publicitario podría ser definido como un integrador del conocimiento, actuando como representante del consumidor. En el caso de los profesionales encuestados, en su mayoría ejecutivos de cuentas, tienen un rol más enfocado a los negocios, tienen una relación directa con el cliente y también se encargan de realizar algunas de las labores a cargo del *planner* en colaboración con otros profesionales de la publicidad, algunas de esas funciones son:

- Completar la información del brief del cliente y analizar la información
- Escribir el brief creativo
- Cuidar que el creativo se mantenga dentro del camino estratégico

Al comparar el rol del *planner* con el de los profesionales encuestados se encuentra que, aunque los ejecutivos de cuentas puedan tener la capacidad para realizar las funciones de planificación estratégica el factor tiempo les impide poder investigar, analizar y sacar conclusiones que puedan resultar relevantes para la marca.

Sin embargo, el *planner* tanto por sus conocimientos, experiencia y su rol enfocado a ser la fuente del conocimiento en la empresa puede profundizar más a fondo a la hora investigar, analizar y sacar conclusiones que puedan ser más relevantes para la comunicación.

Además de esto, el grado de participación que tienen los profesionales encuestados en las diferentes fases del proceso publicitario no están alineadas con las funciones que realiza un *planner* en la agencia, sacando a relucir que la función más importante a cargo del *planner* que consiste en desarrollar la estrategia de comunicación también la realizan estos profesionales, pero con un grado de participación menor.

También, se observa que algunas tareas que son vitales para el *planner* no son de las prioridades de los profesionales encuestados: análisis de datos, moderador de *focus group*, moderador de *brainstorming*, medir la eficacia publicitaria, selección del mix de comunicación, marcar los objetivos de comunicación, realizar la estrategia de comunicación, y cuidar que la elección de los medios y las acciones de comunicación sigan una misma línea estratégica. Cada una de estas funciones son tareas básicas del *planner*.

En cuanto al perfil de la agencia para la cual trabajaban los *planners* entrevistados y los profesionales encuestados se encuentran diferencias en cuanto al tamaño y el número de empleados de unas y otras.

Las agencias que cuentan con la figura del *planner* son más grandes en número de clientes y empleados, a excepción de dos de los profesionales encuestados que trabajan en agencias que, aunque no cuentan con la figura del *planner* dentro de la agencia si cuentan con los servicios de *planners* externos.

PARTE III

CAPÍTULO 7

7. CONCLUSIÓN

A través de este capítulo se muestran las conclusiones generales del estudio. Buscando responder las preguntas que guiaron la investigación y cumplir con el objetivo de presentar la situación del *planning* y la figura del *planner* en las agencias publicitarias de República Dominicana en el año 2013.

Para esto, se inicia con las conclusiones generales correspondientes al marco teórico, presentando cómo es el proceso de desarrollo publicitario a través del *planning*, por qué surge, cómo ha evolucionado, hacia dónde va el proceso y la figura del *planner*. Luego, se extraen las conclusiones generales desde el punto de vista del mercado dominicano. Para finalizar con los hallazgos del marco empírico.

El proceso de *planning* aplicado a la publicidad representa la necesidad de desarrollar una comunicación que conecte con el consumidor y ayude a la empresa a alcanzar su objetivo.

El propósito de la publicidad se desprende del objetivo del cliente. Es por esta razón que desde antes de que inicie el proceso de desarrollo publicitario se debe cuidar que tanto el problema, como el objetivo y la estrategia de marketing sean los correctos. La comprensión profunda de este punto es el primer paso para crear una comunicación efectiva.

Una agencia que aplique el *planning* al proceso de desarrollo publicitario cuestiona el *brief* del cliente, estudia el problema planteado, se inmiscuye en las variables de marketing con el fin de analizarlas, cuestionarlas y descubrir si el problema tiene su origen o solución en alguna de éstas. También, estudia el mercado, competencia y más en profundidad, al consumidor. Poniendo el foco central en los intereses y necesidades del cliente potencial.

Las agencias publicitarias siempre han entendido la necesidad de poner el foco en el consumidor para desarrollar la comunicación, así puede ser corroborado a través de la lectura de

diferentes libros y artículos de destacados profesionales de la publicidad como Claude C. Hopkins, Bill Bernbach y David Ogilvy. Sin embargo, a mediados de los años 50 el mercado de las agencias publicitarias inglesas enfrentó una crisis de credibilidad, debido al desarrollo del marketing del lado del cliente, lo que originó la necesidad de encontrar un valor agregado que las posicionara como socia estratégica del cliente y no como un simple proveedor de anuncios.

Antes de desarrollarse el marketing del lado del cliente, las agencias publicitarias contaban con una división de marketing, por lo que eran la referencia en cuanto a investigación y análisis del mercado, consumidor, tendencias y marca. Una vez los anunciantes crean su propia división de marketing este departamento empieza a desaparecer de las agencias y los profesionales que formaban parte del mismo son despedidos, por lo que otros profesionales de la agencia empiezan a asumir algunas de sus funciones además de las correspondientes a su propio cargo, este fue el caso de muchos ejecutivos de cuentas.

En este contexto surge el proceso de *planning* y la figura del *planner* a finales de los años 60, en las agencias publicitarias inglesas, producto de la necesidad de hacer un uso eficaz de los datos y por consiguiente una comunicación más destacada.

Lo que inició como un movimiento impulsado por Stephen King, desde la agencia J. Walter Thompson, y Stanley Pollit desde la agencia Boasse Massimi Pollit, ha logrado calar más allá de sus agencias, logrando permanecer y multiplicarse no solo en el mercado de Reino Unido, sino que también fuera de sus fronteras. Encontrando en la actualidad *planners* en agencias de Estados Unidos, España, México, Argentina, Australia, India y otros países del mundo.

La asociación APG, creada en Reino Unido, con el fin promover el *planning*, ha tenido mucho que ver con el desarrollo y evolución que ha tenido la disciplina, a través de formación,

concursos donde premian la eficacia, publicaciones periódicas y la promoción de los *planners*, ha servido como ente promotor y representante. Encontrando en el año 2016 este tipo de asociación en 13 países del mundo, además de 2 asociaciones que, aunque no pertenecen a la APG tienen su mismo fin: promover la cultura estratégica del *planning* y la figura del *planner*.

Tanto el proceso como las funciones del *planner* se han diversificado hacia otros sectores fuera de la agencia. Por ejemplo, del lado del anunciante, agencias de medios y agencias digitales. Asimismo, su rol también ha evolucionado, encontrando además de la figura convencional del *planner* al *Strategist* o Estratega, *Brand Strategist* o Estratega de Marca, *Digital Planner* o *Planner Digital*, *Design Planner* o *Planner de Diseño*, *Media Planner* o *Planner de Medios*, *Social Media planner* o *Planner de Medios Sociales*.

En el mercado de las agencias publicitarias dominicanas existe la figura del *planner* y donde no existe este perfil la mayor parte del tiempo otros profesionales de la publicidad asumen sus funciones de manera compartida con las propias de su puesto.

El surgimiento de este nuevo rol ha sido influenciado por diferentes hechos históricos que propiciaron que la publicidad siguiera una dirección específica. Destacando el factor político, económico y social como causantes, dichos factores se desglosan a continuación:

- A partir del año 1961, después de la caída de la dictadura (1930-1961), encabezada por Rafael L. Trujillo. El mercado dominicano experimenta una apertura hacia el mercado exterior lo cual provoca un crecimiento de las marcas y por consiguiente crece la competencia, por lo que los empresarios se enfrentan a nuevas necesidades, entre las que se encontraba la publicidad.

- Entre los años 60 y 80, aprovechando la apertura que estaba experimentando el mercado dominicano, destacados profesionales de la publicidad emigran al país, y junto con ellos también llegan conocimientos de marketing y técnicas de investigación que aportaron a la publicidad un carácter más científico. También, se instalan diferentes agencias con afiliación internacional y algunas agencias locales se afilian a redes internacionales.
- La década de los años 90 trajo consigo cambios significativos no solo para el mercado de la República Dominicana, sino que también para los demás países de la región latinoamericana. Destacando la creación de nuevas reformas estructurales de mercado, nuevas políticas de comercio exterior, y la aprobación de una reforma arancelaria como la antesala de la entrada en la zona de Tratado de Libre Comercio.
- La entrada del país en la era de la globalización provocó un crecimiento significativo de las marcas que competían dentro de una misma categoría. También, el desarrollo de la tecnología, en específico del internet, provocó importantes cambios sociales en el consumidor dominicano, quien tiene acceso a un gran número de información a un solo clic. Lo que provoca que las marcas y agencias de publicidad tengan la necesidad de estudiar más al consumidor, de conocer las interioridades del pueblo, sus intereses y necesidades con el fin de crear productos que resuelvan necesidades reales y conectar con los usuarios de manera eficaz.

Los factores antes señalados fueron la base que dio lugar a la necesidad de desarrollar una comunicación más pensada y eficaz, para lograr que las marcas destacaran frente a la competencia y conectar con el nuevo tipo de consumidor.

En mayor o menor medida, las agencias publicitarias dominicanas siempre han incluido el pensamiento estratégico para desarrollar la comunicación, esta labor se ha venido haciendo desde diferentes departamentos, como cuentas, la dirección general, creatividad, investigación, entre otros. La novedad está en la inclusión de un profesional encargado exclusivamente de estas tareas: el *planner*.

El proceso de introducción de este perfil se ha llevado a cabo a través de reclutar personal de la agencia con experiencia en otras áreas como cuentas, medios y creatividad, también impartiendo talleres y seminarios internos en la agencia relacionados con el área, con el fin de empapar a toda la agencia de la filosofía estratégica y reclutar personas con interés en el área, siguiendo el mismo estilo de Stanley Pollit.

Además de los factores externos antes señalados, que impulsaron la adopción del *planning* y la figura del *planner* en las agencias dominicanas, también se destaca el papel fundamental que jugaron las agencias con afiliación internacional, esto es así porque cuando la agencia matriz realiza algún tipo de cambio, crea un nuevo rol o adopta un sistema novedoso en su estructura esto permea en las demás agencias que conforman su red internacional.

También, se señala la necesidad de convencer a clientes más informados y exigentes, y al mismo tiempo se destaca el reto de lidiar con la falta de información, el vacío de datos al que se enfrentan las agencias cuando no manejan toda la información del cliente, como otra de las causas.

Los cambios pueden causar incertidumbre e inseguridad, este fue el caso de la introducción del perfil del *planner* en las agencias dominicanas, lo cual ocasionó reticencias debidas, principalmente, a que no entendían cuál era el fin de la inclusión de este profesional, cuáles eran

sus funciones y qué aportaba al proceso de desarrollo publicitario. Esto recalca la necesidad de divulgar la disciplina con el fin de darle visibilidad y enseñar qué aporta este profesional a la publicidad.

A continuación, se presentan las conclusiones generales del marco empírico, correspondiente a los hallazgos más relevantes del estudio realizado a los *planners* y a los profesionales que realizan las labores de *planning* de manera compartida con otras funciones en las agencias publicitarias dominicanas:

1. Respondiendo a la hipótesis inicial correspondiente a la existencia de *planners* en las agencias publicitarias dominicanas, se pudo comprobar que, en el año 2013, 8 profesionales de la publicidad se identificaban bajo este título. 6 trabajaban en agencias publicitarias y 2 en una agencia de consultoría estratégica.

2. La mayoría (6) ha estudiado la carrera de publicidad y antes de ser *planners*, se dedicaban a las labores del departamento de cuentas.

3. Al igual que fue expuesto en el capítulo 3 del marco teórico acerca de que el *planner* puede recibir diversas denominaciones para describir su puesto de trabajo, asimismo se pudo comprobar que sucede en el mercado dominicano, encontrando diferentes denominaciones como *Account Planner*, *Strategic Planning Director*, *Account Planner Director*, *General Manager + Head Planner*, *General Account Director*, *Planning Director*, *Director Planificación Estratégica* y *Planner*.

4. Las agencias que han adoptado esta figura tienen varios factores en común como que poseen afiliación internacional, por su número de empleados y clientes son de

tamaño mediano a grande y las marcas para las que trabajan representan una alta inversión en publicidad.

5. El concepto de *planner* que tienen los profesionales del *planning* de República Dominicana corresponde con las definiciones expuestas en el capítulo 3 del marco teórico, donde se define el perfil a través de sus funciones y se describe como el representante del consumidor en la agencia.

6. Los *planners* que trabajan en las agencias dominicanas tienen un rol activo en las diferentes fases del proceso de desarrollo publicitario. Donde dependiendo del tipo de cliente con el cual trabajen en ocasiones también pueden intervenir en algunas decisiones propias de la empresa, aportando su visión estratégica.

A la hora de elaborar la estrategia de comunicación su implicación es total, siendo la persona a cargo de desarrollar este punto. En cuanto a la elaboración de la estrategia creativa, su labor consiste en velar porque los creativos exploten la estrategia de comunicación en su máxima expresión, siempre cuidando que se mantengan enfocados en el consumidor y la estrategia.

En la fase del desarrollo de la estrategia de medios el trabajo del *planner* consiste en servir de fuente de información a los ejecutivos/planificadores de medios. De este mismo modo, el trabajo de los profesionales de medios también sirve a los *planners* para realizar sus funciones. Definiendo su relación como de retroalimentación constante.

7. Los *planners* aportan a la agencia desde el punto de vista de facilitar recursos de calidad, aportan una visión retadora que indaga sobre el *brief* del cliente y la creatividad, sirviendo de impulso y brújula a la creatividad.

A pesar de que muchas agencias ya han adoptado a la figura del *planner* en sus plantillas aún hay otras que se resisten. Algunas porque no lo ven viable por temas de presupuesto, otras porque no consideran necesario tener a un profesional trabajando exclusivamente en las labores de *planning*. A continuación, se muestran las conclusiones de la situación de la disciplina en las agencias que no cuentan con el perfil del *planner*:

1. En las agencias que no cuentan con la figura del *planner* por lo regular son los profesionales de cuentas quienes asumen sus funciones de una manera compartida con las tareas propias del departamento de cuentas. Este punto recuerda una de las causas que originó el surgimiento del perfil del *planner* en las agencias, porque Pollit “consideraba que la gente de cuentas no estaba cualificada para decidir qué datos debían emplearse para resolver cuestiones estratégicas y creativas y para determinar cuándo había que recurrir a un especialista en investigación.” (Steel, 2000).
2. Al comparar el rol del *planner* con el de los profesionales de cuentas a la hora de desarrollar el proceso de *planning* se encuentra que difiere debido a que el ejecutivo de cuentas tiene un rol más enfocado a los negocios, siendo el contacto directo con el cliente. En el caso del *planner* su rol está más enfocado en saber aplicar el conocimiento para desarrollar la estrategia, actuando como fuente de información del mercado, marca, consumidor, tendencias y competencia.

3. Aunque los ejecutivos de cuentas pueden tener la capacidad para realizar las funciones de *planning* el factor tiempo les impide poder investigar, analizar y sacar conclusiones que puedan resultar relevantes para la marca. Sin embargo, el *planner* tanto por sus conocimientos, experiencia y su rol enfocado a ser la fuente del conocimiento en la agencia puede aportar resultados más significativos.
4. Desde el punto de vista del grado de participación que los ejecutivos de cuentas tienen en las funciones de *planning* se encuentra que no corresponde con el grado de participación que tiene el *planner*. Por ejemplo, a la hora de realizar la investigación del consumidor, desarrollar la estrategia de comunicación, analizar e interpretar datos, moderar *focus group*, dirigir *brainstorming*, medir la eficacia publicitaria. Cada una de estas funciones son tareas básicas del *planner*, donde su participación es total, este no es el caso de los ejecutivos de cuentas quienes se enfocan más en los negocios y el cliente.

Se concluye este punto señalando que las agencias publicitarias dominicanas que no cuentan con la figura del *planner* en su plantilla también aplican el proceso de *planning* para desarrollar la publicidad, pero la profundidad de los datos que manejan, el análisis y las conclusiones a las que llegan son más superficiales que las que puede aportar un *planner*.

Esto se debe a que los profesionales que asumen las funciones del *planner* en estas agencias, tienen que lidiar también con las tareas propias de su puesto, por lo que el tiempo que deberían dedicar a investigar y analizar se ve reducido.

En definitiva, se concluye que, aunque el proceso de *planning* y la figura del *planner* han logrado incursionar en algunas agencias de República Dominicana, aun es necesario trabajar para

difundir la cultura estratégica que promueve la disciplina, con el fin de lograr que se consolide en todas las agencias del país.

Un modo de contribuir con su desarrollo puede ser a través del ámbito académico. En el año 2013 la oferta formativa relacionada con el *planning* era mínima, encontrando solo ofertas de talleres y seminarios relacionados con funciones específicas del *planner*. Destacando que en el año 2016 se abrió una escuela de publicidad (Atomic Garden) que oferta diferentes especializaciones, entre las cuales se encuentran las de *Strategic Planner*. Esto es una muestra de que en los últimos años ha crecido el interés por este tipo de formación en el país.

Aunque los profesionales de la publicidad coinciden en que no hace falta tener una carrera específica para ejercer como *planner*, no obstante, entre los profesionales del *planning* dominicano destaca una variable importante y es que la mayoría son publicistas de profesión (75%). De aquí surge la hipótesis de que la carrera de publicidad sería un buen punto de partida para difundir la cultura estratégica que promueve el *planning* en las agencias del país.

Pero para esto, se hace necesario renovar el programa académico de la carrera de publicidad con el fin de darle un enfoque más estratégico que artístico. Incluyendo asignaturas que enseñen como planear estratégicamente la publicidad y aborden los diferentes roles que pueden ser encontrados en la agencia, incluyendo la figura del *planner*. Se recomienda revisar los pensum de las universidades dominicanas que imparten la carrera de publicidad con el fin de alinearlos acorde a las necesidades del mercado.

También, el organismo que promueve la publicidad en el país, la Liga Dominicana de la Publicidad, representa una oportunidad para difundir la filosofía estratégica que promueve la disciplina en el país.

Por último, se propone crear un gremio que agrupe a los profesionales de la planificación, tomando como referencia la APG, con el fin de organizar cursos, compartir ideas y organizar concursos que premien la eficacia publicitaria en el país. Este grupo serviría para promover el *planning* y la figura del *planner* en el ámbito publicitario dominicano.

BIBLIOGRAFÍA

- [¿Qué es APG?]. (2016). *Apgchile.org*. Recuperado de <http://apgchile.org/que-es-apg/>
- [10 mandamientos del Planning de Helio Silveira da Motta (padre del planning en Brasil)]. (2010). *Colectivo Planner*. Recuperado de <https://colectivoplanner.wordpress.com/2010/07/26/10-mandamientos-del-planning-de-helio-silveira-da-motta-padre-del-planning-en-brasil/>
- [About APG]. (s.f.). Recuperado de <http://www.apg.org.uk/#!apg-aboutus/c10i0>
- [Advertising account *planner* job profile]. (2016). *Prospects.ac.uk*. Recuperado de <https://www.prospects.ac.uk/job-profiles/advertising-account-planner>
- [APG Worldwide]. (s.f.). APG. Recuperado de http://www.apg.org.uk/apg-worldwide?page_id=383
- [Bill Bernbach: Creative Revolutionary]. (2011). *AdWeek*. Recuperado de <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/bill-bernbach-creative-revolutionary-133901>
- [Bricchetto: “Hay clientes, como Unilever, que exigen que haya un *planner* en el equipo”]. (2006). *Adlatina.com*. Recuperado de <http://www.adlatina.com/publicidad/bricchetto-%E2%80%9Chay-clientes-como-unilever-que-exigen-que-haya-un-planner-en-el-equipo%E2%80%9D>
- [Chiat/Day (TBWA/Chiat/Day)]. (2003). *Adage.com*. Recuperado de <http://www.adage.com/article/adage-encyclipedia/chiat-day-tbwa-chiat-day/98387/>

[Claude-Clarence-Hopkins]. (s.f.). Lahistoriadela publicidad.com Centro de Documentación Publicitaria Recuperado de <http://www.lahistoriadela publicidad.com/protagonista-14/claude-clarence-hopkins>

[Comercio online mundial será cinco veces mayor en 2020: estudio.] (2014). *Lta.reuters.com*. Recuperado de <http://lta.reuters.com/article/worldNews/idLTASIEA0J02520140120>

[Comisión de eCommerce]. (2016). *Iabspain.net*. Recuperado de <http://www.iabspain.net/comision-de-ecommerce/>

[Comparar economía países: República Dominicana vs Reino Unido 2016] (s.f.). *datosmacro.com*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/paises/comparar/republica-dominicana/uk>

[Consultor para la dirección comercial y de marketing]. (2001). Valencia.

[Cronología histórica]. *Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones*. Recuperado de <http://indotel.gob.do/sobre-nosotros/origenes/>

[David Mackenzie Ogilvy]. (s.f.). Lahistoriadela publicidad.com. Recuperado de <http://www.lahistoriadela publicidad.com/protagonista-5/david-mackenzie-ogilvy>

[Diego Luque: “Estamos haciendo historia en el planning en español”]. (2013). *Adlatina.com*. Recuperado de <http://www.adlatina.com/publicidad/diego-luque-%E2%80%9Cestamos-haciendo-historia-en-el-planning-en-esp%C3%B1ol%E2%80%9D>

[eCommerce.] (s.f.). Recuperado de <http://www.iabspain.net/ecommerce/>

[Economía dominicana crece 6.1% en enero-marzo 2016]. (2016). *Bancentral.gov.do*.

Recuperado de http://www.bancentral.gov.do/notas_bc/2016/04/28/834/economia-dominicana-crece-61-en-enero-marzo-2016

[Esteverena: “Las ideas no se compran enlatadas”]. (2006). *Adlatina.com*. Recuperado de

<http://www.adlatina.com/publicidad/esteverena-%E2%80%9Cclas-ideas-no-se-compran-enlatadas%E2%80%9D>

[Estrategia]. (2014). *Diccionario de la lengua española (23.a ed.)*. Recuperado de:

<http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>).

[German: “Un brief sin el ingrediente inspirador no sirve”]. (2006). *Adlatina.com*. Recuperado

de <http://www.adlatina.com/publicidad/german-%E2%80%9Cun-brief-sin-el-ingrediente-inspirador-no-sirve%E2%80%9D>

[Gómez: “A los anunciantes venezolanos les asusta romper esquemas”]. (2006). *Adlatina.com*.

Recuperado de <http://www.adlatina.com/publicidad/g%C3%B3mez-%E2%80%9Clos-anunciantes-venezolanos-les-asusta-romper-esquemas%E2%80%9D>

[Hard-Sell/Soft-Sell Advertising]. (2003). *Adage.com*. Recuperado de

<http://adage.com/article/adage-encyclopedia/hard-sell-soft-sell-advertising/98687/>

[Isaza: “Es fundamental que nos estemos consolidando como gremio en la región”]. (2006).

Adlatina.com. Recuperado de <http://www.adlatina.com/publicidad/isaza-%E2%80%9Ces-fundamental-que-nos-estemos-consolidando-como-gremio-en-la-regi%C3%B3n%E2%80%9D>

[James Webb Young-Marketing Master]. (s.f.) Hardtofindseminars.com. Recuperado de http://www.hardtofindseminars.com/James_Web_Young.htm

[Jay Chiat]. (1999). *Adage.com*. Recuperado de <http://adage.com/article/special-report-the-advertising-century/jay-chiat/140189/>

[Jay Chiat]. (s.f.). *Lahistoriadela publicidad.com*. Recuperado de <http://www.lahistoriadela publicidad.com/protagonista-23/jay-chiat>

[La historia del Rock y del siglo XX]. (2012) (1st ed., p. 1-12). Zaragoza. Recuperado de https://programasdidacticos.ibercaja.es/documentos_web/documentos/120727-CUADERNO-rock%20POP.pdf

[La localización de datos y sus consecuencias en el sector móvil - Marketing Directo]. (2013). *Marketing Directo*. Recuperado de <http://www.marketingdirecto.com/digital-general/mobile-marketing/la-localizacion-de-datos-sus-consecuencias-sector-movil>

[La población con estudios universitarios en República Dominicana asciende a 1,600,000 personas]. (2015). *One.gob.do*. Recuperado de <http://www.one.gob.do/Prensa/NotaPrensa/2016/04/14/1469/la-poblacion-con-estudios-universitarios--en-republica-dominicana-asciende-a-1,-600,000-personas>

[La selección de agencias]. (1999) (1ra ed.). Madrid (p. 25-26). Recuperado de http://www.agenciasaeacp.es/wpcontent/uploads/2014/08/seleccion_de_agencias.pdf

[Licenciatura en Publicidad]. (s.f.). *Unica.edu.do*. Recuperado de <http://www.unica.edu.do/publicidad.htm>

[Liga Dominicana de Agencias Publicitarias anuncia la 4ta. versión del Maratón LIDAP -

HD.com.do.]. (2013). HD.com.do. Recuperado de <http://www.hd.com.do/2013/10/liga-dominicana-de-agencias-publicitarias-anuncia-la-4ta-version-del-maraton-lidap/>

[Los 5 "músculos" que más tendrán que desarrollar las agencias del futuro - Marketing Directo].

(2013). *Marketing Directo*. Recuperado de <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/los-5-musculos-que-mas-tendran-que-desarrollar-las-agencias-del-futuro>

[Morandi “En Uruguay, son más los buenos creativos que los buenos anunciantes”]. (2006).

Adlatina.com. Recuperado de <http://www.adlatina.com/publicidad/morandi-%E2%80%9CEn-uruguay-son-m%C3%A1s-los-buenos-creativos-que-los-buenos-anunciantes%E2%80%9D>

[Objetivos del Programa]. (s.f.). Unibe.edu.do. Recuperado de

<http://www.unibe.edu.do/es/carrera/publicidad/objetivos-del-programa>

[P. Yadav (Neuro-Insight) en #nmwf: "Para la eficacia de un anuncio, el contexto es lo más importante"]. (2013). *Marketing Directo*. Recuperado de

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/eventos-y-formacion/p-yadav-neuro-insight-en-nmwf-para-la-eficacia-de-un-anuncio-el-contexto-es-lo-mas-importante/>

[Pagés BBDO agencia publicitaria]. (2012). *Musa*, (1), 7. Recuperado de

https://issuu.com/jonathanmejia2/docs/musa_trabajado_revisado

[Planning Hall Of Fame]. *Plannersphere*. Recuperado de

<http://plannersphere.pbworks.com/w/page/17146391/Planning%20Hall%20Of%20Fame>

[Reeves, Rosser (1910-1984)]. (2003). *Advertising Age*. Recuperado de

<http://adage.com/article/adage-encyclopedia/reeves-rosser-1910-1984/98848/>

[Rosser Reeves]. (s.f.). *Lahistoriadela publicidad.com*. Recuperado de

<http://www.lahistoriadela publicidad.com/protagonista-21/rosser-reeves>

[Sobre la Escuela]. (s.f.). *Uasd.edu.do*. Recuperado de

<http://uasd.edu.do/index.php/escuelas7/publicidad/sobre-la-escuela>

[Sobre o GP]. *Grupo de Planejamento*. Recuperado de

<https://grupodeplanejamentotemp.wordpress.com/sobre-o-gp/>

[Villegas: “Las centrales de medios podrán hacer planning cuando además hagan creatividad”].

(2006). *Adlatina.com*. Recuperado de <http://www.adlatina.com/publicidad/villegas->

[%E2%80%9Cclas-centrales-de-medios-podr%C3%A1n-hacer-planning-cuando-](http://www.adlatina.com/publicidad/villegas-%E2%80%9Cclas-centrales-de-medios-podr%C3%A1n-hacer-planning-cuando-)

[adem%C3%A1s-hagan-creatividad%E2%80%9D](http://www.adlatina.com/publicidad/villegas-adem%C3%A1s-hagan-creatividad%E2%80%9D)

[William -Bill- Bernbach]. (s.f.). *Lahistoriadela publicidad.com*. Recuperado de

<http://www.lahistoriadela publicidad.com/protagonista-12/william-bill-bernbach>

[Zona Franca]. (s.f.). *Omg.com.do*. Recuperado de <http://www.omg.com.do/guia-de-negocios->

[zona-franca/](http://www.omg.com.do/guia-de-negocios-zona-franca/)

Aaker, D. & Myers, J. (1975). *Advertising management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

AdWeek Staff. (1998). APG-U.S. Account Planning Awards: When Magic Happens. *AdWeek*.

Recuperado de <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/apg-us-account->

[planning-awards-when-magic-happens-35333](http://www.adweek.com/news/advertising-branding/apg-us-account-planning-awards-when-magic-happens-35333)

Agency Selection Briefing Guidance. (2011) (1st ed.). Recuperado a partir de

http://www.aaaa.org/agselbrief_09252013/

Agosin, M., Manzano, O., Rodríguez-Balza, R., Stein, E. (2009). *La ruta hacia el crecimiento sostenible en la República Dominicana*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Alameda, D. (2006). *Una nueva realidad publicitaria*. Madrid: Laberinto Comunicación.

Álvarez, A. (2012). *La magia del planner*. Madrid: ESIC Editorial.

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, H. (2007). *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Antolínez, M. (1998). *El Go: un juego oriental milenario*. Barcelona: Nueva Acrópolis.

APG México, (2009). *Censo planners*. Recuperado de

<https://www.facebook.com/apgmexico.plannersmexico/photos/a.1619596111624219.1073741829.1619595771624253/1619596214957542/?type=3&theater>

Aprile, O. (2000). *La Publicidad Estratégica*. Barcelona: Paidós.

Aprile, O. (2006). *Los planners argentinos ya tienen bibliografía propia*. Adlatina.com.

Recuperado de <http://www.adlatina.com/publicidad/los-planners-argentinos-ya-tienen-bibliograf%C3%ADa-propia>

Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan management review*, 46(3), 83-89.

Aros, R. (2013). *¿Quiénes somos y dónde estamos? 1er censo planners* (1ra ed.). APG Chile.

Atkins, G. & Wilson, L. (1998). *The Dominican Republic and the United States* (1st ed.).

Athens: University of Georgia Press.

Audy, R. (1973). *Estrategia publicitaria y marketing*. Madrid: Guadiana.

Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián Morillas, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: ESIC.

Bachanian, L. *Después de una buena idea, una buena estrategia: los planners argentinos lanzaron su asociación*. (2006). Clarin.com. Recuperado de

<http://edant.clarin.com/diario/2006/07/18/conexiones/t-01235493.htm>

Baskin, M. (2007): What is account planning and what do account *planners* do exactly? A Revised Millennium Definition and a little update again for 2008 Planning's 40th birthday, APG London. Disponible en <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>.

Bassat, L. (2006). *El libro rojo de las marcas*. Barcelona: DeBolsillo.

Bassat, L. (2010). *El libro rojo de las marcas*. Madrid: Nuevas ediciones de bolsillo.

Bastidas, A. (2003). *Desarrollo económico y social de la República Dominicana, 1990-2000*.

Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Beelen, P. (2006). *Publicidad 2.0* (1ra ed.). Recuperado a partir de

<http://uphm.edu.mx/libros/Publicidad20.pdf>

- Bennett, P. (1995). *Dictionary of marketing terms*. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Berganza, M., Ruiz, J., & García, C. (2005). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Boase, M., Bullmore, P., & Newman, J. (1998). Planning 30 years on. *Campaign, March*, 25, 24.
- Bogart, L. (1996). *Strategy in advertising*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Borden, N. & Marshall, M. (1959). *Advertising management*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- Borrini, A. *Una nueva entidad agrupa a los planificadores de las agencias*. (2006). Lanacion.com.ar. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/839741-una-nueva-entidad-agrupa-a-los-planificadores-de-las-agencias>
- Buchanan, J. (2015). *Digital Planning Demystified*. APG. Recuperado el 20 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.apg.org.uk/single-post/2015/07/03/Digital-Planning-Demystified>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Cardenes, W. (2016). *Censo planners Chile*.
- Caro, A. & Elosua, M. (2004). *Diccionario LID comunicación y marketing*. Madrid: Lid.
- Castellblanque, M. (2006). *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Barcelona: Editorial UOC.
- Caywood, C. (1997). *The handbook of strategic public relations & integrated communications*. New York: McGraw-Hill.

- Cerana, C. (2006). El planning latinoamericano y el trabajo estratégico. En A. Cooper, *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones* (1ra ed., pp. 64-65). Buenos Aires: Thompson
- Checa, A. (2007). *Historia de la publicidad*. Oleiros, La Coruña: Netbiblo.
- Cheng, H. (2014). *The Handbook of International Advertising Research*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cicourel, A., Sarabia, B., & Fuente Herrero, E. (2011). *Método y medida en sociología*. Madrid: Editora Nacional.
- Clark, J. (2015). Design *Planner* Demystified. APG. Recuperado el 20 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.apg.org.uk/single-post/2015/05/28/Design-Planner-Demystified>
- Clausewitz, K. (2002). De la guerra (1st ed.). Librodot. Recuperado a partir de <http://lahaine.org/amauta/b2-img/Clausewitz%20Karl%20von%20-%20De%20la%20guerra.pdf>
- Cooper, A. (1997). *How to Plan Advertising (2da edición)*. Londres: Account Planning Group UK.
- Cooper, A. (2006). *Planning: como hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Coughlin, C. (2003). *La vida secreta de Saddam Hussein*. Barcelona: Planeta.
- Crespo, I., Garrido, A., & Riorda, M. (2008). *La conquista del poder*. Buenos Aires: La Crujía.

- Crosier, K., Grant, I., & Gilmore, C. (2003). Account planning in Scottish advertising agencies: a discipline in transition. *Journal of Marketing Communications*, 9(1), 1-15.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: Editorial ESIC.
- D'Andrea, G., Quelch, J., Marengo, E., & Rivero Pérez, M. (2001). *Marketing estratégico en Latinoamérica*. Buenos Aires: Pearson Education.
- De Salas Nestares, M. Isabel (2005) Pienso luego Participo, clave de las estrategias para la gestión del conocimiento en la red. *FISEC-Estrategias*, 1(2).
- De Toro, J., Clemente, A., & Muñoz-Cobo, D. (2009). *La marca y sus circunstancias*. Barcelona: Deusto.
- De Zárate, F. *Planning: un "eslabón perdido" que pide pista*. (2006). Clarin.com. Recuperado de <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/07/23/n-00601.htm>
- Del Río, J. (2007). *Gestión creativa de la agencia de publicidad*. Madrid: EIUNSA.
- Díaz S., M. (2008). *Mercadeo, teoría y práctica (Edición Especial Dominicana)*. Santo Domingo: Editora Corripio.
- Dichter, E. (1960). *The strategy of desire*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Díez, E., Martín, E., & Sánchez, M. (2002). *Comunicaciones de marketing*. Madrid: Pirámide.
- Dion, D. (2012). Learning to live in cultures not categories: the future of brand planning. *Admap*, 40-42. Recuperado de http://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/13952612

- Dolphin, R. R., & Fan, &. (2000). Is corporate communications a strategic function? *Management Decision*, 38(2), 99-107.
- Donnelly, W. J. (1996). *Planning Media: Strategy and Imagination*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Doyle, P. (1986). Broadening the concept of account planning. *Admap*, 164-168.
- Drucker, P. (2006). *The practice of management*. New York, NY: Collins.
- Duncan, T. & Moriarty, S. (1997). *Driving brand value*. New York: McGraw-Hill.
- Duncan, T. R., & Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 33(3), 30-40.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *The Journal of marketing*, 1-13.
- Edelman, M. (1988). *Constructing the political spectacle*. Chicago: University of Chicago Press.
- Eguizábal, R. (2011). *Historia de la publicidad*. Madrid: Editorial Fragua.
- Elizalde, L., Fernández, D., & Riorda, M. (2006). *La construcción del consenso*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2011). *Strategic brand management*. Oxford: Oxford University Press.
- Espinal, E. (s.f.). Propiedad intelectual en República Dominicana: 155 años de evolución. Adopi.org.do. Recuperado de

http://www.adopi.org.do/index.php?option=com_content&view=article&id=80:propiedad-intelectual-en-republica-dominicana-155-anos-de-evolucion&catid=43:articulos-de-interes&Itemid=76

Farley, G. (2009). *Strategic Planning In Advertising*. *Slideshare.net*. Recuperado de

<http://www.slideshare.net/griffinfarley/strategic-planning-in-advertising-2002276>

Feldwick, P. (2000). *Pollitt on planning*. *Admap Publication, Henley-on-Thames*.

Feldwick, P. (2007). Account Planning: its history and its significance for ad agencies. En G. Tellis & T. Ambler, *The SAGE Handbook of Advertising* (1ra ed., pp. 187-189). Los Angeles: Sage Publications. [Traducción propia].

Fernández, R. & Urdiain, R. (2004). *Publicidad: un enfoque latinoamericano*. México: International Thomson.

Ferrer, C., Maciá, J., & Pérez, B. (2001). *Estrategias y tácticas de la publicidad*. Madrid: EDIMARCO.

Ferrero, J. (1991). *Las astucias de Saddam*. *EL PAÍS*. Recuperado de

http://elpais.com/diario/1991/02/14/opinion/666486010_850215.html

Figueroa, R. (1999): *Cómo hacer publicidad. Un enfoque teórico-práctico*. México, Pearson Educación

Fortini-Campbell, L. (2001). *Hitting the sweet spot*. Chicago, IL: Copy Workshop.

García Guardia, M. (2009). El *planner*, clave de la publicidad eficaz. Estratega y orientador de creatividad. *Economía Industrial*, 373, 197-210.

- García, M. (2011). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ginebra, F. (2013). *Publicidad en República Dominicana*. Santo Domingo.
- Giquel, O. (2000). *El planificador Estratégico en las agencias publicitarias en España* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España
- Giquel, O. (2003). *El Strategic Planner*. Madrid: C.I.E. Dossat 2000.
- Godin, S. (2005). *Llegue a su cliente*. Barcelona: Robinbook.
- González, M. & Carrero, E. (2006). *Manual de planificación de medios*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- González, M. & Carrero, E. (2008). *Manual de planificación de medios* (5th ed.). Madrid: ESIC.
- González, M. & Prieto, M. (2009). *Manual de publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Guerras, L., Navas, J. & López, P. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson Civitas.
- Gutiérrez, P., Pedreira, D., & Velo, M. (2005). *Diccionario de la publicidad*. Madrid: Editorial Complutense.
- Guzmán R., M. (2011). *Composición Económica Dominicana: El estrato de ingresos medios en el umbral del siglo XXI*. Santo Domingo: Editora Corripio.
- Hackley, C. (1999). *The social construction of advertising: a discourse analytic approach to creative advertising development as a feature of marketing communications management* (Tesis Doctoral). Universidad de Strathclyde, Escocia.

- Hatton, A. (2000). *La guía definitiva del plan de marketing*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Hax, A. & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Heath, R., & Feldwick, P. (2008). Fifty years using the wrong model of advertising. *International Journal of Market Research*, 50(1), 29.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hopkins, C. (2014). *Scientific advertising*. [Lugar de publicación no identificado]: Merchant Books.
- Hopkins, C., González, M., & Bravo, J. (1980). *Publicidad científica*. Madrid: Eresma.
- Isaza, J. (s.f.). *Everything I know about planning I learned from Bernbach*. *Ddb.com*.
Recuperado de http://www.ddb.com/BillBernbachSaid/why_bernbach_matters/deep-influence/everything-i-know-about-planning.html
- Kendall, R. (1997). *Public relations campaign strategies*. Boston: Allyn & Baycon.
- King, S., & O'Barr, W. M. (2003). Interview with Stephen King. *Advertising & Society Review*, 4(3).
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (1999). A multi-country comparison of the drive for IMC. *Journal of Advertising Research*, 39(1), 21-21.

- Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004). The emergence of IMC: a theoretical perspective. *Journal of advertising research*, 44(01), 19-30.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de marketing* (8th ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lambin, J. & Cedillo, M. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Lambin, J.J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: ESIC editorial.
- Lannon, J., Baskin, M. (2007). *A Master Class in Brand Planning*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Larrauri, R. (1999). *Mercadeo en la República Dominicana: génesis y evolución*. Santo Domingo: Amigo del Hogar.
- LeFevre, H. (2009). *What Is A Digital Planner*. *Slideshare.net*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/hklefevre/what-is-a-digital-planner>
- LeFevre, H. (2011). *The Planner Survey 2011* (p. 25). Recuperado de <http://www.slideshare.net/hklefevre/the-planner-survey-2011#>

LeFevre, H. (2013). *The Planner Survey 2012/2013* (pp. 41-96). Recuperado de

<http://es.slideshare.net/hklefevre/the-planner-survey-20122013>

LeFevre, H. (2016). *The 2015/2016 Strategist Survey Report*. Recuperado de

<http://es.slideshare.net/hklefevre/the-20152016-strategist-survey-report>

Lendrevie, J., Lindon, D., & Laufer, R. (1976). *Mercator: teoría y práctica del marketing*.

Madrid: Tecniban.

Libaert, T., Ockrent, I., & Gómez de Segura, L. (2005). *El plan de comunicación organizacional*.

México: Limusa.

Maarek, P., Costa, P., Carreño, O., & Sanz, E. (1997). *Marketing político y comunicación*.

Barcelona: Paidós.

Machiavelli, N. & Granada, M. (2010). *El príncipe*. Madrid: Alianza Editorial.

Makridakis, S. (1990). *Pronósticos: estrategia y planificación para el siglo XXI*. Madrid: Díaz

de Santos.

Manucci, M. (2004): *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogotá: SAF Grupo.

Manucci, M. (2005). Narraciones corporativas: Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones. *Técnica administrativa*, 4(21), 1.

Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente: la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo* (Vol. 25). Marcelo Manucci.

- Marcos, J. C. (2008). Las fuentes de información al servicio de la publicidad. Investigación y planificación. *Martín-Requero, María-Isabel; Alvarado-López, María-Cruz (coords.). Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI. Comunicación social, ediciones y publicaciones. Sevilla, 35-60.*
- Marcos, J. C., Sánchez, J. M., & Villegas, R. (2007). Los retos del documentalista-*planner* en la comunicación publicitaria. *Jornadas Españolas de Documentación, (2007), 363-372.*
- Marin, C. (1971). *Elaboración del mensaje publicitario*. Madrid: Instituto Nacional de Publicidad. Gabinete de Documentación.
- Marshall, C. (1998). *Pocket advertising*. London: Economist.
- Martín, M. & Alvarado, M. (2007). *Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI*. Sevilla: Comunicación Social.
- Martorell, J. & Prieto, J. (2002). *Fundamentos de psicología*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en relaciones públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación* (Tesis Doctoral no publicada) Universidad Ramón Llull, España.
<http://www.tdx.cat/TDX-1001107-131810>
- Michaelson, G., & Michaelson, S. (2003). *Sun Tzu for success: How to use the art of war to master challenges and accomplish the important goals in your life*. Adams Media.

Ministerio de economía, planificación y desarrollo,. (2015). *Evaluación del desempeño comercial y retos futuros de la República Dominicana. En el RD-CAFTA, a los 10 años de su firma* (p. 16). Recuperado a partir de <http://economia.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/libros/evaluacion-dr-cafta-10-estudio-mepyd-dasa.pdf>

Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología MESCyT,. *Informe General Sobre Estadísticas de Educación Superior*. Santo Domingo. Recuperado a partir de <http://www.seescyt.gov.do/Documentos%20Mix%202010/Informe%20General%20Sobre%20Estad%C3%ADsticas%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior%202010-2011.pdf>

Moliné, M. (1996). *La comunicación activa*. Bilbao: Deusto.

Moliné, M. (2000). *La fuerza de la publicidad*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España. S.A.U.

Moliné, M. (2003). *Malicia para vender con marca (2ª ED.)*. Bilbao: Deusto S.A. Ediciones.

Moliner, M. (2007). *Diccionario de uso del español*. Madrid: Gredos.

Morató, E. A. (2014). Dinámica económica reciente de los países centroamericanos: Una mirada crítica al Mercado Común Centroamericano. *Economía y Desarrollo*, 151(1), 106-116.

Muñoz Vásquez, K. (2006). Comunicación Estratégica como ventaja competitiva de las organizaciones. *Fisec-estrategias*, (3).

Nin, G. (2013). Entrevista en profundidad a *planners*. Santo Domingo.

- Oficina Nacional de Estadística. (2011). *Brecha de género en la tasa de ocupación en República Dominicana* (pp. 1-2). Santo Domingo. Recuperado de <http://one.gob.do/>
- Oficina Nacional de Estadísticas. (2011). *Brecha de género en la tasa de ocupación en República Dominicana* (pp. 1- 2). Recuperado de <http://www.one.gob.do/>
- Ohmae, K., Haas, R., & Ferrer, Y. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw-Hill
- Ortiz, F. (2000). *La publicidad en República Dominicana y las experiencias de Freddy Ortiz*. Santo Domingo: Banco Central de la República Dominicana.
- Pérez, R. & Martínez, E. (1981). *La estrategia de la comunicación publicitaria*. Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.
- Pérez, R. & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Pérez, R. & Massoni, S. (2009). *La nueva teoría estratégica*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. (1989). *Estrategia publicitaria y de las relaciones públicas*. Madrid: Universidad Complutense, Facultad de Ciencias de la Información, Sección de Publicidad y Relaciones Públicas.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación (4ª Edición.)*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Pérez-Latre, F. (2000). *Planificación y gestión de medios publicitarios*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Perlado, M. (2006). *Planificación de medios de comunicación de masas*. Madrid: McGraw-Hill.

Porcu, L., del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects/¿Cómo funciona la Comunicación Integrada de Marketing (CIM)? Una revisión teórica y un análisis de sus antecedentes y efectos. *Comunicación y Sociedad*, 25(1), 313-348.

Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology*. London: Sage Publications.

Quiñones, C. (2010). ¿Qué es un insight?. Recuperado de <https://youtu.be/pRpHr1S6xUk>

Rainey, M. T. (1998). *On account planning*. In *Pocket Advertising* (Caroline Marshall). Londres: Profile Books.

Robertson, C. (2003). The planning principle. *Campaign*, (35), 10-22.

Rojas, J. L. R. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.

Russell, J. T. & Lane, W. R. (2001). *Kleppner Publicidad*. México: Prentice Hall.

Russell, T., Lane, W., & Mascaró, P. (2001). *Kleppner*. México: Pearson Educación.

Sánchez, C. (2001). *Globalización*. El mundo.es. Recuperado de <http://www.elmundo.es/especiales/2001/07/sociedad/globalizacion/globalizacion.html>

Sánchez, J. & Pintado, T. (2010). *Estrategias de marketing para grupos sociales*. Madrid: ESIC.

Sánchez-Blanco, C. (2008). *Situación de la planificación estratégica en España* (Doctorado). Universidad de Navarra, España.

- Sánchez-Blanco, C. (2009). Génesis de la Planificación de cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad. *Comunicación Y Sociedad*, XXII(2), 187-219. Recuperado de <http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/documentos/pdf/20091202125655.pdf>
- Sánchez-Blanco, C. (2009). *Situación de la planificación estratégica en España. Estudio empírico 2008*. Madrid: Asociación de la Comunicación Publicitaria (ACP). Recuperado de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/16877/1/Situaci%C3%B3n%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica>
- Sánchez-Blanco, C. (2010). The contribution of Spanish account *planners* to advertising effectiveness. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 278-290.
- Sánchez-Blanco, C. (2011). *Planificación estratégica*. Madrid: Ediciones Universitas.
- Sánchez-Blanco, Cristina. (2011). La voz del consumidor en comunicación comercial: 40 años de evolución de la Planificación Estratégica publicitaria. *Revista Doxa*, (12), 87-105.
- Sánchez-Tabernero, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra.
- Santesmases, M. (2001). *Dyane [versión 2]. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Santesmases, M., Merino, M., Sánchez, J., & Pintado, T. (2011). *Fundamentals of marketing*. Madrid: Pirámide.

- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Schultz, D. & Martin, D. (1979). *Strategic advertising campaigns*. Chicago, Ill.: Crain Books.
- Schultz, D. E. (1999). Integrated marketing communications and how it relates to traditional media advertising. *The advertising business: Operations, creativity, media planning, integrated communications*, 325-338.
- Schultz, D. E. (2004). IMC receives more appropriate definition. *Marketing News*, 38(15), 8-9.
- Schultz, D., Tannenbaum, S., & Allison, A. (1996). *Essentials of advertising strategy*. Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books.
- Schultz, D., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (1993). *Integrated marketing communications*. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books.
- Solanas, I. & Sabaté, J. (2008). *Dirección de cuentas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Soler, P. (1992). *La investigación motivacional en marketing y publicidad*. Madrid: Deusto.
- Soler, P., Andreu, M., Isidro, S., & Rodríguez, M. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad*. Barcelona: Paidós.
- Sorrell, M. (1998). *Essays: crisis in adland? The essentials of the business of advertising*. In *Pocket Advertising (Caroline Marshall)*. London: Profile Books.
- Steel, J. (2000). *Verdades, mentiras y publicidad*. Madrid: Eresma & Celeste.

- Sternberg, S. (2015). Brand Strategist Demystified. APG. Recuperado el 20 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.apg.org.uk/single-post/2015/05/19/Brand-Strategist-Demystified>
- Sun Tzu. (2009). *El arte de la guerra*. Barcelona: Ediciones Obelisco.
- Taylor, S., Bogdan, R., & Piatigorsky, J. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Tellis, G. & Ambler, T. (2007). *The Sage handbook of advertising* (1ra ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- The Definitive Guide: Job Roles in the Planning Industry. APG. Recuperado el 20 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.apg.org.uk/planningjobguide>
- Tironi, E. & Cavalla, A. (2004). *Comunicación estratégica*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones.
- Véliz, F. (2011). *Comunicar*. Barcelona: Gedisa.
- Verdeja, S. & Martínez, G. (2011). *Cubans, an epic journey*. Miami, FL: Facts About Cuban Exiles, Inc.
- Victoria, J. (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Villegas, D. (2010): *Aportes a una nueva teoría de la estrategia reformulada desde la comunicación* (Tesis Doctoral). Universidad de Lleida, España.
- Von, J. & Morgenstern, O. (2007). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.

X Creativity. (2013). *Un vistazo a los planners en México*. Roastbrief. Recuperado de <http://www.roastbrief.com.mx/2013/09/un-vistazo-a-los-planners-en-mexico/>

Yeshin, T. (1998). *Integrated marketing communications*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

ANEXOS

Anexo 1. Guion entrevista: agencias que cuentan con la figura del *planner*

Fecha:

Entrevistadora:

Entrevistado/a:

Sexo: M_ F_ Edad: 19-24_ 25-29_ 30-34_ 35-40_ 41-50_ 51-60_

Buenos días.

La siguiente entrevista tiene como objetivo obtener información acerca de su percepción sobre el estado de la planificación estratégica y de la figura del profesional llamado *planner* o planificador estratégico en las agencias publicitarias de la República Dominicana.

Dicha entrevista forma parte del trabajo de campo de mi tesis doctoral la cual realizo en la Universidad Camilo José Cela de Madrid, España.

Me he dirigido a usted por la naturaleza de las funciones que actualmente realiza desde el cargo que ocupa. Por medio de sus respuestas podré conocer de primera mano su punto de vista en cuanto al estado de la planificación estratégica en las agencias publicitarias dominicanas y la figura del *planner* en dichas agencias.

Esta entrevista nos tomará un tiempo estimado de 40 minutos.

Agradeciendo de antemano su colaboración.

Acepto los términos y condiciones_____

1. Trayectoria profesional

- 1.1 ¿Cuál ha sido su trayectoria profesional?
- 1.2 ¿Cómo incursiona en la publicidad?
- 1.3 ¿Cuál ha sido su formación académica? (adjuntar CV si es posible)
- 1.4 ¿En cuáles áreas laborales ha trabajado?
- 1.5 ¿Cómo empieza a trabajar de *planner*?
- 1.6 ¿Cuántos años tiene trabajando en su empresa actual?

2. Funciones

- 2.1 ¿Cómo es su trabajo de *planner*?
- 2.2 ¿Podría señalarme las funciones que están a su cargo?
- 2.3 ¿Qué tipo de papel tiene en el desarrollo de la estrategia empresarial de su cliente?
- 2.4 ¿Qué tipo de papel tiene en el desarrollo de la estrategia de comunicación?
- 2.5 ¿Qué tipo de papel tiene en el desarrollo de la estrategia creativa?
- 2.6 ¿Qué tipo de papel tiene en el desarrollo de la estrategia de medios?
- 2.7 En lo relativo a las tomas de decisiones en la agencia. ¿Se siente integrado?
- 2.8 En lo que respecta a decidir sobre la estrategia de comunicación. ¿Qué tipo de participación tiene?

- 2.9 ¿Podría indicarme los pasos que siguen en su empresa para realizar la estrategia de comunicación? ¿Existe algún tipo de manual con los pasos? ¿Podría facilitármelo?
- 2.10 ¿Suele encontrarse con estrategias de comunicación establecidas por el anunciante?
- 2.11 ¿Qué información del consumidor considera usted imprescindible para la elaboración de la estrategia?
- 2.12 ¿Realiza algún tipo de estudio para conocerlo? ¿Cuál?
- 2.13 ¿Qué tipo de información del cliente y el producto considera usted relevante para realizar una estrategia de comunicación eficaz?
- 2.14 ¿Considera la información de la competencia relevante a la hora de tomar decisiones?
- 2.15 ¿Realiza algún tipo de estudio para conocer a la competencia? ¿Cuál?
- 2.16 ¿Qué tipo de participación tiene en la elaboración del briefing creativo?
- 2.17 En lo concerniente a los estudios para conocer al consumidor. ¿Qué tipo de participación tiene?
- 2.18 ¿Cuándo considera necesario investigar?
- 2.19 ¿Qué tipo de herramientas utiliza para investigarlo?
- 2.20 ¿Desde cuales otras fuentes la agencia de publicidad recibe información del consumidor?

- 2.21 ¿Qué importancia considera usted que tienen los insights para definir el concepto estratégico? ¿Por qué?
- 2.22 ¿En su agencia tienen algún tipo de sistema para gestionar el conocimiento del consumidor? ¿Cuál?
- 2.23 ¿Los anunciantes utilizan sus servicios como fuente de conocimiento del consumidor?

3. Concepto de *planner*

- 3.1. ¿Qué es un *planner* para usted?
- 3.2. ¿Considera que sus funciones corresponden con esta descripción?
- 3.3. ¿En cuáles funciones considera que debería tener más participación?

4. Evaluando su relación con los diferentes actores del proceso publicitario

- 4.1. ¿Cómo evalúa su relación con los demás actores del proceso publicitario?
- 4.2. ¿Podría indicarme qué tipo de relación tiene con el anunciante?
- 4.3. ¿Interfiere usted en las decisiones del cliente? Si la respuesta es sí. ¿En cuales decisiones?
- 4.4. ¿Quién recoge la información proporcionada por el cliente?
- 4.5. ¿Quién o quienes analizan la información proporcionada por el cliente?
- 4.6. ¿Podría indicarme qué tipo de relación tiene con el departamento de cuentas?

- 4.7. ¿Podría indicarme qué tipo de relación tiene con el equipo creativo?
- 4.8. ¿Interfiere usted en el desarrollo de la estrategia creativa? Si la respuesta es sí. ¿Podría especificar en qué consiste su intervención?
- 4.9. ¿Cuál considera usted que es la función del concepto estratégico para con la estrategia creativa?
- 4.10. ¿Realiza un pre-test con el fin de averiguar si el concepto estratégico está bien desarrollado en la estrategia creativa?

El *planner* en la agencia

5. Estableciendo un perfil de la agencia en la que trabaja

- 5.1. Tipo de empresa
- 5.2. ¿Cuántas cuentas conforman su cartera de clientes?
- 5.3. ¿Qué nombre recibe el departamento en el cual trabaja?
- 5.4. ¿De quién depende directamente su departamento?
- 5.5. ¿Por cuántos profesionales está compuesto su departamento?
- 5.6. ¿Perfil profesional de los integrantes que lo componen?
- 5.7. ¿Qué nombre recibe el puesto de trabajo de cada uno?

6. Introducción de la figura del *planner* en la agencia

- 6.1. ¿Cómo fue la introducción de la figura del *planner* en la agencia? ¿Usted vivió este cambio? ¿Cómo fue?
- 6.2. ¿En qué año fue introducida esta figura en la agencia?
- 6.3. Antes de la introducción de la figura del *planner*, ¿quién hacía su trabajo en la agencia? ¿Desde cuál departamento?
- 6.4. ¿Piensa que su agencia por tener la figura del *planner* tiene ventaja sobre la competencia?
- 6.5. ¿Considera que los anunciantes valoran que una agencia ofrezca el servicio de planificación estratégica?

El *planner* en República Dominicana

- 7. Estableciendo cómo fueron los inicios de la planificación y las primeras agencias que incluyeron al rol del *planner* en su plantilla.**
- 7.1. ¿Cuándo fue introducida la figura del *planner* en las agencias dominicanas? ¿Cómo fue ese proceso?
- 7.2. ¿A cuales causas usted considera que se debió la introducción de este profesional?
- 7.3. ¿Considera que la planificación estratégica y la figura del *planner* aportan un valor agregado a las agencias?
- 7.4. ¿Cuáles considera usted son los retos más importantes para un *planner* en el entorno actual de crisis?

7.5. ¿Considera que la figura del *planner* es necesaria en las agencias publicitarias de futuro?
¿Por qué?

7.6. ¿Qué importancia considera usted que tiene la figura del *planner* para el desarrollo de campañas eficaces?

7.7. ¿Qué formación académica usted considera es necesaria para ser un buen *planner*? ¿Por qué?

7.8. ¿Considera que la carrera de publicidad que actualmente ofrecen las universidades dominicanas está reforzada en la parte estratégica? ¿Por qué?

7.9. ¿Qué añadiría en el programa educativo?

8. Futuro para la planificación estratégica

8.1. ¿Considera que la planificación estratégica debería reinventarse o mantener la esencia de sus inicios? ¿Hacia dónde considera que debería girar?

8.2. ¿Considera que la agencia de publicidad es el lugar adecuado para un perfil profesional como el del *planner* o considera que puede servir más en otro tipo de empresas?
¿Cuáles?

8.3. Para los anunciantes, ¿cuál diría que es la ventaja competitiva de una agencia actualmente?

8.4. ¿Cuál considera usted que debe ser la aportación de una agencia de publicidad hoy día?

Anexo 2. Cuestionario dirigido a agencias sin *planners*

Fecha:

Investigadora:

Contacto:

Nombre:

Buenos días/ tardes,

El presente cuestionario será utilizado como herramienta para recolectar datos con la finalidad de utilizarlos en mi tesis doctoral inscrita en la Universidad Camilo José Cela de Madrid, España.

La investigación gira en torno a la planificación estratégica en las agencias publicitarias dominicanas. Por medio de este estudio busco conocer su opinión acerca del proceso de desarrollo publicitario y de la figura, prácticamente en desarrollo, del profesional llamado *planner* o planificador estratégico.

Quiero hacerle constar que los datos obtenidos en este cuestionario serán utilizados de manera confidencial. Siendo solo utilizados como sustento para llegar a las conclusiones de la investigación.

El cuestionario cuenta con 38 preguntas que contestar le tomará un tiempo estimado de 10 minutos.

Agradezco de antemano su colaboración.

Acepto los términos y condiciones _____

Subraye la respuesta de su elección (Seleccione más de una opción si lo considera necesario):

1) ¿Qué nombre recibe su puesto de trabajo actual?

- a) Director/a general
- b) Director/a de cuentas
- c) Estratega
- d) Ejecutivo/a de cuentas
- e) Otro. Indique cuál:

2) ¿Considera que realiza funciones que no se ajustan al nombre del cargo? Serian funciones del:

- a) Mis funciones corresponden a mi cargo
- b) Director de cuentas
- c) Director de estrategia
- d) *Planner* o planificador estratégico
- e) Otro. Indique cuál:

3) ¿Cuántos años tiene trabajando en su puesto de trabajo?

- a) 1-3 años
- b) 4-7 años
- c) 8-12 años
- d) + de 13 años

4) ¿Qué nombre recibe el departamento en el cual trabaja?

- a) Departamento de gerencia
 - b) Departamento de cuentas
 - c) Departamento de investigación
 - d) Departamento de estrategia
 - e) Otro. Indique cuál:
- 5) ¿A quién reporta su departamento? (anexar organigrama si es posible).
- a) Dirección general
 - b) Director de cuentas
 - c) Otro. Indique cuál:
- 6) ¿Por cuántos profesionales está compuesto el departamento en el cual trabaja?
- a) 1-3
 - b) 4-7
 - c) 8-12
 - d) + 13
- 7) ¿Podría indicarme el perfil profesional de los integrantes que lo componen? (Puede elegir más de una opción).
- a) Publicidad
 - b) Mercadeo
 - c) Psicología
 - d) Administración

- e) Sociología
- f) Periodismo
- g) Otro. Indique cuál:

En lo referente a sus funciones en la agencia

8) Indique de 1 a 10, la medida en que realiza las siguientes funciones. Siendo 1 ninguna participación y 10 mucha participación:

Análisis de datos	Realizo el briefing creativo	Modero <i>focus group</i>	
Descubrir <i>insights</i> del consumidor	Realizo la estrategia de comunicación	Analizo y filtro la información del cliente	
Realizo pre-test de la publicidad	Realizo la estrategia de medios	Conozco al consumidor	
Moderador <i>Brainstorming</i>	Realizo la estrategia creativa	Anticipo tendencias	
Medir la eficacia publicitaria	Realizo investigación de mercado	Cuido que la elección de los medios y las acciones de comunicación sigan una misma línea estratégica	

Reuniones con clientes	Lanzamiento de nuevos negocios para clientes potenciales	Realizo el brief creativo para presentaciones	
Diseño de las investigaciones para evaluar la estrategia	Contratación y coordinación de la investigación con los proveedores de investigación	Presentación de los anuncios a los clientes	
Desarrollo de estrategia de relaciones públicas	Desarrollo de la estrategia de medios	Desarrollo de estrategia general de negocios	
Reuniones con el equipo creativo	Desarrollo de estrategia de imagen	Desarrollo de la estrategia creativa	

9) ¿Cuáles profesionales intervienen o colaboran en el desarrollo de sus funciones (puede elegir más de una opción)

- a) Profesionales de agencias externas de investigación
- b) Profesionales de agencias externas de consultoría estratégica
- c) Profesionales del lado del anunciante
- d) Profesionales de agencias de medios
- e) Profesionales de la misma agencia (creativos, gerencia, etc.)
- f) Solo ejecutivos de cuentas

g) Otro. Indique cuál:

10) Señale con un x las funciones en las que le gustaría tener una mayor participación:

Estrategia empresarial		Estrategia de marketing		Posicionamiento de la marca
Segmentación de mercado		Selección del mix de producto		Selección del mix de precio
Selección del mix de distribución		Selección del mix de comunicación		Marcar el eje estratégico de comunicación
Selección del público objetivo		Marcar los objetivos de comunicación		Analizar y filtrar la información del cliente
Realizar el briefing creativo		Realizar la estrategia de comunicación		Moderar <i>focus group</i>
Moderar <i>Brainstorming</i>		Realizar la estrategia de medios		Realizar pre-test de la publicidad
Realizar la estrategia creativa		Realizar la investigación de mercado		Anticipar tendencias
Medir la eficacia publicitaria		Cuidar que la elección de los medios y las acciones de comunicación sigan una misma línea estratégica		Servir de enlace a los demás departamentos de la agencia

Participar en las reuniones con el cliente		Ser la referencia en cuanto a conocimientos del consumidor		Otras. Indique cuales:
--	--	--	--	------------------------

11) Indique de 1 a 10 la medida en que su agencia interviene en las siguientes funciones.

Siendo 1 ninguna actuación y 10 interviene siempre:

Estrategia empresarial		Estrategia de marketing		Posicionamiento de la marca	
Segmentación de mercado		Selección del mix de producto		Selección del mix de precio	
Selección del mix de distribución		Selección del mix de comunicación		Marcar el eje estratégico de la comunicación	
Selección del público objetivo		Marcar los objetivos de comunicación		Realizar el brief del cliente	

12) En la elaboración de la estrategia empresarial la agencia suele

- a) Proveer información del consumidor, tendencias, mercado.
- b) Participar en las reuniones donde se toman las decisiones
- c) Toman en cuenta nuestro punto de vista para tomar decisiones.
- d) No tenemos ningún tipo de participación

13) En la elaboración del plan de marketing normalmente...

- a) Proveemos información del consumidor, tendencias, mercado.
- b) Participamos en las reuniones donde se toman las decisiones
- c) Toman en cuenta nuestro punto de vista
- d) No tenemos ningún tipo de participación

14) En la definición o redefinición de los objetivos de marketing del cliente la agencia

- a) Proveemos información del consumidor, tendencias, mercado.
- b) Participamos en las reuniones donde se toman las decisiones
- c) Toman en cuenta nuestro punto de vista
- d) No tenemos ningún tipo de participación

15) En la selección del mix de comunicación normalmente

- a) Proveemos información del consumidor, tendencias, mercado.
- b) Toman en cuenta nuestro punto de vista para definir el mix de comunicación
- c) Participamos en las reuniones donde se toman las decisiones
- d) Definimos el mix de comunicación
- e) No tenemos ningún tipo de participación

16) ¿Quién realiza el brief del cliente que va dirigido a la agencia de publicidad?

- a) El encargado de Marketing (anunciante)
- b) El encargado de comunicación (anunciante)
- c) *Planner* de agencia externa
- d) Dirección general (agencia)
- e) Ejecutivo/a de cuentas (agencia)
- f) Creativo (agencia)
- g) Otro. Indique cuál:

17) Numere del 1 al 12 el orden de importancia que tiene para usted la información del cliente para el desarrollo de la publicidad. Siendo 12 mayor importancia y 1 menor importancia

Nombre del anunciante y producto o servicio		Problema a resolver		Mensajes prioritarios	
Objetivos de la campaña		Respuesta deseada del consumidor		Timing, planificación y presupuesto	

Descripción del público objetivo		Historia de la publicidad del producto		Persona a cargo	
Posicionamiento de la marca		Aspectos legales, sociales, y otros datos importantes		Información de la competencia	
Otras. Indique cuáles y el grado de importancia:					

18) ¿En la agencia quién se encarga de analizar la información que proporciona el cliente y de complementar la información que falte?

- a) Director general
- b) Ejecutivo/a de cuentas
- c) Creativo/a
- d) Ejecutivo/a de medios
- e) *Planner* de agencia externa
- f) Investigador
- g) Otro. Indique cuál:

19) ¿Qué importancia considera usted que tiene la información del consumidor?

- a) Mucha

- b) Alguna
- c) Poca
- d) Ninguna

20) A parte del brief del cliente. ¿De qué otras fuentes obtiene información del consumidor?

(puede elegir más de una opción)

- a) Redes sociales (Facebook, Twitter, otras)
- b) You Tube
- c) Trend Hunter
- d) Trend Watching
- e) TED
- f) Investigaciones cualitativas
- a) Investigaciones cuantitativas
- b) Otros. Indique cuáles:

21) ¿Quién proporciona esa información?

- a) Agencias externas de investigación de mercado
- b) Agencias externas de consultoría estratégica
- c) Estudios internos realizados en la agencia
- d) Otro. Indique cuál:

22) Si la respuesta es c) indique el nombre del profesional a cargo de realizar el estudio y el nombre de su departamento.

23) En su agencia, ¿quién o quienes definen el mensaje a comunicar? (puede elegir más de una opción si lo considera necesario)

- c) Director/a general
- d) Director/a de cuentas
- e) Ejecutivo/a de cuentas
- f) Creativo/a
- g) Redactor
- h) *Planner* (agencia externa)
- i) Otro. Indique cuál:

24) ¿En qué medida suele encontrarse con ejes estratégicos pre-establecidos?

- a) Siempre
- b) A veces, depende del tipo de cliente
- c) Nunca, en la agencia siempre nos encargamos de esa función

25) En la agencia ¿Quién define o redefine el público objetivo al que se dirigirá el mensaje?

- a) Director/a general
- b) Director/a de cuentas

- c) Ejecutivo/a de cuentas
 - d) Creativo/a
 - e) Redactor
 - f) *Planner* (agencia externa)
 - g) Otro. Indique cuál:
- 26) ¿En qué medida usted se encarga de seleccionar el tono de la comunicación?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
- 27) En la elaboración de la estrategia creativa, ¿cuáles de las siguientes afirmaciones definirían su papel en el proceso? Encierre en un círculo la respuesta deseada, puede elegir más de una opción
- a) Realizo la estrategia creativa
 - b) Superviso que la estrategia creativa esté basada en el eje estratégico previamente definido
 - c) Mi trabajo sirve para inspirar a los creativos
 - d) Realizo pre-test de la publicidad
 - e) No tengo ningún tipo de participación
- 28) En cuanto a su relación con el equipo creativo. ¿Cómo la definiría?
- a) Es una relación de mucha comunicación

- b) Siempre estamos de acuerdo
- c) Solemos tener puntos de vista diferentes, pero al final siempre llegamos a un consenso
- d) Los creativos nos ven como los vigilantes de su trabajo
- e) Existe cierta resistencia por parte de los creativos
- f) Otra. Indique cuál:

29) En la elaboración de la estrategia de medios, ¿cuáles de las siguientes afirmaciones definirían su papel en el proceso? Encierre en un círculo la respuesta deseada, puede elegir más de una opción

- a) Realizo la estrategia de medios
- b) Doy información relevante a la agencia de medios sobre los puntos de contacto del consumidor
- c) No tengo ningún tipo de participación
- d) Otro. Indique cuál:

30) En cuanto a su relación con los profesionales de medios, ¿cómo la definiría?

- g) Es una relación de mucha comunicación
- h) Siempre estamos de acuerdo
- i) Solemos tener puntos de vista diferentes, pero al final siempre llegamos a un consenso
- j) Los profesionales de medios no toman en cuenta las indicaciones de la agencia
- k) Otra. Indique cuál:

Para finalizar le pediré sus datos personales lo que permitirá mejorar la estadística de la encuesta:

31) Sexo:

- a) Hombre
- b) Mujer

32) Edad:

- a) 19-24
- b) 25-29
- c) 30-34
- d) 35-40
- e) 41-50
- f) 51-60
- g) + de 61

33) De los siguientes estudios subraye los que posee:

- a) Estudios técnicos
- b) Secundaria
- c) Licenciatura
- d) Máster
- e) Doctorado
- f) Seminarios, convenciones, talleres, etc.

34) ¿En qué área está enfocada su formación académica? (adjuntar CV si es posible)

- a) Publicidad
- b) Mercadeo
- c) Psicología
- d) Administración
- e) Sociología
- f) Otro. Indique cuál:

35) ¿La agencia para la cual trabaja tiene alguna afiliación internacional?

- a) Si
- b) No

36) Si la respuesta es sí, ¿puede indicarme cuál?

37) ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

- a) 1-4
- b) 5-9
- c) 10-14
- d) 15-19
- e) 20-24
- f) 25-29
- g) + de 30

38) ¿Cuántas cuentas forman la cartera de clientes de su agencia?

- a) 2-6

- b) 7-11
- c) 12-16
- d) + 17

Muchas gracias por su colaboración, quedo a la orden para cualquier pregunta o si desea hacer alguna sugerencia.

Anexo 3. Listado agencias activas LIDAP en el año 2013

Publicitarias	Teléfonos	Dirección
20/20 Publicidad	809-542-2020	C/ Filomena Gómez de Cova No. 66, Ens. Serrallés
360 Marketing Communication & Contacts	809-732-6256	Luis F. Thomen 620 A, El Millón, al lado del colegio de sordomudos Santa Rosa
Carat República Dominicana	809-616-2929	Av. Sarasota #18 Edif. Mercado Financiero 3er Piso La Julia
Capital DBG	809-476-0847	Av. Gustavo Mejía Ricart No.279, Casi Esq. Núñez de Cáceres frente a Mi Colegio
Cazar / DDB	809-566-6991	C/ Francisco Prats Ramírez No. 507 esq. Bohechío, Evaristo Morales
Contacto Publicidad, S.A.	809-567-0588	C/ Federico Geraldino No. 6, Edificio JZ, Suite 5
Cumbre, S. A. Nazca, S&S	809-687-5181	C/ José Contreras No. 14, Gazcue
El Taller S.A.	809-683-6940	C/Kurt Peter Strasses #2, frente a Edif.Olimus, por el bco del Progreso
Forcadell FWD	809-562-1577	C/ Emilio Aparicio No. 15, Ens. Julieta
Ignite JWT	809-541-0222	Gustavo Mejía Ricart No. 54, Naco, Torre Solazar, 6to Piso.
Leo Burnett, Inc.	809-565-0558	Prol. Arabia No.13, Altos de Arroyo Hondo
MCCann Erickson Dominicana, S. A.	809-542-7323	C/Andrés Julio Aybar No. 204, Malaga II, Piso 5
Mindshare	809-472-5050	C/ Magua No. 3, casi esq. Av. Los Proceres, Urb. Los Rios

OMD Dominicana	809-238-4444	Calle Rafael A. Sánchez No. 65 Ens. Piantini..a dos cuadras de Acrópolis
Pagés BBDO	809-541-5331	C/ Manuel de Jesús Troncoso #16 Edif. Malaga
Partners Ogilvy & Mather	809-472-5050	C/ Magua No. 3, casi esq. Av. Los Próceres, Urb. Los Rios
Publicitaria Interamerica Lowe WW	809-567-8281	Av. Abraham Lincoln No. 604, esq. Rafael Augusto Sánchez
TBWA	809-412-5076	Calle Federico Geraldino 58-A, Piantini
Teamwork Creativo	809-567-2525	Calle Bohechío #4, Urbanización Fernández (
Young & Rubicam Damaris	809-562-2441	Av. Gustavo Mejía Ricart #54, Torre Solazar Piso 10, Ens. Naco

Fuente: Liga Dominicana de la Publicidad, 2013.

Anexo 4. Listado de universidades en República Dominicana

BARNA - Barna Business School
CENTU - Centro de Tecnología Universal
ENSUM - Escuela Normal Superior Urania Montás
ICATEBA - Instituto Católico Tecnológico de Barahona
ICDA - Instituto Cultural Dominicano Americano
ICES - Instituto Cristiano de Estudios Superiores Especializados
IDT - Instituto Dominicano de Tecnología
IEESBA - Instituto Especializado de Estudios Superiores de Bellas Artes
IEESFA - Instituto Especializado de Estudios Superiores de las Fuerzas Armadas
IEESPON - Instituto Especializado de Estudios Superiores de la Policía Nacional
INADE - Instituto Nacional para la Defensa
INCE - Universidad Nacional De Ciencias Exactas
INDOBANCA - Instituto de Capacitación Bancaria
INSUTEC - Instituto Superior de Tecnología Universal
INTEC - Instituto Tecnológico de Santo Domingo
IPL - Instituto Politécnico Loyola
ISA - Instituto Superior de Agricultura
ISFODOSU - Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña
ISIF - Instituto Superior de Informática
ITECO - Instituto Tecnológico del Cibao Oriental
ITESUMJ - Instituto Técnico Superior Mercy Jacquez
ITLA - Instituto Tecnológico de las Américas
ITSOSV - Instituto Tecnico Superior Oscus San Valero
O & M- Universidad Dominicana Organización Y Método
PUCMM - Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
SPSTA - Seminario Pontificio Santo Tomás de Aquino
UAFAM - Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño
UAPA - Universidad Abierta para Adultos
UASD - Universidad Autónoma de Santo Domingo
UCADE - Universidad Católica del Este
UCATEBA - Universidad Católica Tecnológica de Barahona
UCATECI - Universidad Católica Tecnológica del Cibao
UCDEP - Universidad Central Dominicana de Estudios Profesionales
UCE - Universidad Central del Este
UCIFAS - Universidad CIFAS

UCNE - Universidad Católica Nordestana
UCSD - Universidad Católica Santo Domingo
UFHEC - Universidad Federico Henríquez y Carvajal
UNAD - Universidad Adventista Dominicana
UNAPEC - Universidad Apec
UNEFA - Universidad Experimental Félix Adames
UNEV - Universidad Nacional Evangélica
UNIBE- Universidad Iberoamericana
UNICA - Universidad Interamericana
UNICARIBE - Universidad del Caribe
UNICDA - Universidad Cultural Dominico Americana
UNIREMHOS - Universidad Eugenio María de Hostos
UNNATEC - Universidad Nacional Tecnológica
UNPHU - Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña
UOD - Universidad Odontológica Dominicana
UPID - Universidad Psicología Industrial Dominicana
UTE - Universidad de la Tercera Edad
UTESA - Universidad Tecnológica de Santiago
UTESUR - Universidad Tecnológica del Sur

Fuente: ("Instituciones de Educación Superior", s. f.)

Anexo 5. Pensum UASD

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO

REGISTRO Y COORDINACIÓN ACADÉMICA SIE-AP/C-061

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE ESTUDIANTES 30333 PLAN 12

LICENCIATURA EN PUBLICIDAD MENC CREATIVIDAD Y GERENCIA

CLAVE NOMBRE DE LA ASIGNATURA HT HP CR PRE-REQ

PRIMER SEMESTRE

ART-110 TALLER DE EDUCACION ESTETICA 03 03 04

ART-113 HISTORIA DEL ARTE I 03 00 03

ART-127 DIBUJO I 02 04 04

ART-130 DISEÑO BASICO BIDIMENSIONAL 02 02 03

DOP-100 ORIENTACION INSTITUCIONAL 01 00 01

FIL-011 INT A LA FILOSOFIA 03 00 03

HIS-011 FUND DE HIS SOCIAL DOMINICANA 03 00 03

LET-011 LENGUA ESPANOLA BASICA I 03 01 03

20 10 24

SEGUNDO SEMESTRE

ARQ-105 DIBUJO TECNICO I 02 04 04

ART-114 HISTORIA DEL ARTE II 03 00 03 ART113

ART-129 DIBUJO II 02 04 04 ART127

ART-135 DISEÑO GRAFICO PUBLICITARIO I 02 03 03 (ARQ105)

ART-228 TEORIA Y PRACTICA DEL COLOR 02 02 03 ART130

ART-230 DISEÑO BASICO TRIDIMENSIONAL 02 02 03 ART130

ART-328 ANATOMIA ARTISTICA 02 02 03 ART127 (ART129)

LET-012 LENGUA ESPANOLA BASICA II 03 01 03 LET011

18 18 26

TERCER SEMESTRE

ARQ-329 PERSPECTIVA ARTISTICA 02 02 03 ART129 ARQ105

ART-117 HIS DEL ARTE DOMINICANO I 03 00 03 ART114

ART-136 DISEÑO GRAF PUBLICITARIO II 02 03 03 ART135 (ART227)

ART-211 ESTETICA I 03 00 03 FIL011

ART-220 MODELADO I 02 02 03

ART-227 DIB AVANZADO Y COMPOSICION I 02 03 03 ART129 ART328

ART-321 PINTURA I 02 03 03 ART129

COM-128 ARTES GRAFICAS I 01 02 02 ART129 ART130

SOC-010 INTROD A LAS CIENCIAS SOCIALES 03 00 03

20 15 26

CUARTO SEMESTRE

ART-229 DIB AVANZADO Y COMPOSICION II 02 03 03 ART227

ART-235 DISEÑO GRAF PUBLICITARIO III 02 03 03 ART136 (ART229)

ART-322 PINTURA II 02 03 03 ART227 ART321

ART-361 FOTOGRAFIA 02 02 03

ART-620 TECNICA DE ILUSTRACION 02 02 03 ART227

COM-129 ARTES GRAFICAS II 01 02 02 COM128

FIL-124 METODOLOGIA DE LA INV CIENTIF 03 00 03 FIL011

PSI-105 INT A LA PSICOLOGIA 03 00 03

17 15 23

QUINTO SEMESTRE

ADM-363 FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA 04 00 04

ART-363 FOTOGRAFIA PUBLICITARIA 02 02 03 ART361

ART-435 CREATIVIDAD PUBLICITARIA I 03 02 04 ART235

ART-539 DISEÑO DE PRODUCTOS 02 02 03 ART235

COM-111 INT A LAS CIENC DE LA COM SOC 02 00 02
COM-229 REDACCION DE TEXTOS PUBLICIT 02 02 03 LET012
COM-322 PUBLICIDAD 02 02 03 ART136 COM129
PSI-233 PSICOLOGIA DE LA PUBLICIDAD 03 00 03 PSI105
20 10 25

SEXTO SEMESTRE

ADM-461 INVESTIGACION DE MERCADO I 03 00 03 ADM363
ART-267 TECNOLOGIA AUDIOVISUAL 02 02 03
ART-345 GERENCIA PUBLICITARIA I 02 02 03 ADM363 COM229
ART-364 TEC Y PROD DE ANUNCIO DE TV 03 03 04 ART435
ART-410 SEMIOLOGIA DEL ARTE 03 00 03
ART-436 CREATIVIDAD PUBLICITARIA II 03 02 04 ART435
ART-437 CAMPANA PUBLICITARIA 03 02 04 ART435
19 11 24

SEPTIMO SEMESTRE

ART-311 ELABORACION DE PROY DE ARTES 02 02 03 COM322
ART-346 GERENCIA PUBLICITARIA II 02 02 03 ART345
ART-367 REALIZACION DE COMERCIALES TV 03 03 04 ART364
ART-723 TESIS DE GRADO O CURSO EQUIV 00 00 08
COM-335 RELACIONES PUBLICAS 02 02 03 COM111
COM-511 ESTRATEGIA DE MEDIOS PUBLICIT 02 02 03 ART437
11 11 24

TOTAL HT = 125 TOTAL HP = 90 TOTAL CR = 172
LAS ASIGNATURAS ENCERRADAS ENTRE PARENTESIS SON CO-REQUISITOS
FECHA DE EDICION 27-ENERO-2006
ANULA EL SIE-AA/C-052

Fuente: ("UASD: Publicidad", s. f.)

Anexo 6. Pensum APEC.

PUB10/Oct.2010			
CODIGO	DESCRIPCION	CR	PRERREQUISITOS
PRIMER CUATRIMESTRE			
ART396	DIBUJO ANALITICO I	4	
ART400	DISEÑO BASICO	4	
ART401	MEDIOS DE REPRODUCCION GRAFICA	3	
ESP101	ANALISIS DE TEXTOS DISCURSIVOS	3	
MAT100	MATEMATICA PRE-UNIVERSITARIA	3 Hrs	
SOC030	ORIENTACION UNIVERSITARIA	2	
SOC041	ECOLOGIA	2	
TOTAL CREDITOS.		18	
SEGUNDO CUATRIMESTRE			
ART148	DISEÑO INFORMATIZADO I	3	
ART397	DIBUJO ANALITICO II	4	ART396
ART402	DISEÑO TIPOGRAFICO	4	ART400
ESP102	REDACCION TEXTOS DISCURSIVOS I	4	ESP101
MAT250	ESTADISTICA I	4	MAT100
TOTAL CREDITOS.		19	
TERCER CUATRIMESTRE			
ART149	DISEÑO INFORMATIZADO II	3	ART148
ART403	DISEÑO PUBLICITARIO	4	ART402
ART236	ARTE Y COMUNICACION I	3	
ESP103	REDACCION TEXTOS DISCURSIVOS II	4	ESP102
SOC101	INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA	3	
SOC011	HISTORIA SOCIAL DOMINICANA	3	
TOTAL CREDITOS.		20	
CUARTO CUATRIMESTRE			
ART141	FOTOGRAFIA I	3	
ART150	DISEÑO INFORMATIZADO III	3	ART149
ART237	ARTE Y COMUNICACION II	3	ART236
ART398	DISEÑO Y GESTION DE MARCAS	4	ART403
ART405	ANIMACION PUBLICITARIA	4	ART397
SOC200	INTRODUCCION A LA SOCIOLOGIA	3	
TOTAL CREDITOS.		20	
QUINTO CUATRIMESTRE			
ART142	FOTOGRAFIA II	3	ART141
ART151	DISEÑO INFORMATIZADO IV	3	ART150
ART238	ARTE Y COMUNICACION III	3	ART237
ART404	DISEÑO DE ENVASES Y PRODUCTOS	4	ART398
SOC290	ECONOMIA GENERAL	3	
TOTAL CREDITOS.		16	
SEXTO CUATRIMESTRE			
ART161	PUBLICIDAD I	3	
ART214	TEORIA DE LA COMUNICACION	3	ART238
ART231	FOTOGRAFIA PUBLICITARIA	4	ART142
ART407	COMUNICACION ORGANIZACIONAL	3	ART398
ESP420	REDACCION PUBLICITARIA	3	ESP103
TOTAL CREDITOS.		16	

CODIGO	DESCRIPCION	CR	PRERREQUISITOS
SEPTIMO CUATRIMESTRE			
ART162	PUBLICIDAD II	3	ART161
ART225	MEDIOS DE COMUNICACION	3	ART214
ESP421	ANALISIS SEMIOTICO DE LA PUBLICIDAD	3	ART214, ESP420
SOC250	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA	3	
SOC031	ETICA PROFESIONAL	3	
	TOTAL CREDITOS.	15	
OCTAVO CUATRIMESTRE			
ART185	CREATIVIDAD PUBLICITARIA I	3	ART162
ART201	RELACIONES PUBLICAS	3	ART161, ART214
ART226	ESTRATEGIA DE MEDIOS	3	ART225
ART317	SONIDO Y MUSICALIZACION	3	ART162
DER520	PROPIEDAD INTELECTUAL Y LEGISLACION DE LA COMUNICACION	2	
SOC115	PSICOLOGIA DEL CONSUMIDOR	3	
	TOTAL CREDITOS.	17	
NOVENO CUATRIMESTRE			
ADM135	PRESUPUESTO PUBLICITARIO	3	
ART163	DISEÑO PUBLICITARIO MULTIMEDIA	4	ART151
ART186	CREATIVIDAD PUBLICITARIA II	3	ART185
ART338	PRODUCCION DE RADIO	3	ART317
MER101	MERCADOTECNIA I	3	
	TOTAL CREDITOS.	16	
DECIMO CUATRIMESTRE			
ADM119	CREACION Y GESTION EMP. PUBLIC.	3	
ADM120	LIDERAZGO Y TECNICAS DE SUPERVISION	3	
ART202	PRODUCCION DE T. V.	6	ART338
MER102	MERCADOTECNIA II	3	MER101
	TOTAL CREDITOS.	15	
DECIMO PRIMER CUATRIMESTRE			
ART243	PRODUCCION Y POSTPRODUCCION COMERCIALES	6	ART202, ART338
MER120	MERCADOTECNIA INTERNACIONAL	4	MER102
SOC281	SEMINARIO DE GRADO	3	
	TOTAL CREDITOS.	13	
DECIMO SEGUNDO CUATRIMESTRE			
TES500	TRABAJO DE GRADO O CURSO MONOGRAFICO	6	
	TOTAL CREDITOS.	6	
ELECTIVAS			
OPTDEP	OPTATIVA DEPORTE	2	
	TOTAL CREDITOS.	0	
	TOTAL GENERAL.	191	

TITULO A OTORGAR: LICENCIATURA EN PUBLICIDAD

PRERREQUISITOS DE GRADUACION:

ACTITUD PROFESIONAL: 60 HORAS. 8 NIVELES DE INGLÉS. UN DEPORTE. UNA PASANTÍA DE 150 A 300 HORAS.

VIGENCIA OCT/10

Fuente: ("Licenciatura en Publicidad", s. f.).

Anexo 7. Pensum UNIBE.

Periodos: 10 | Duración: 3 años y 4 meses | Asignaturas: 57 | Créditos: 158

1 SEMESTRE					
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CR	HT	HP	PRERREQ.
CGC-100	ORIENTACION UNIVERSITARIA	2	2	0	
CGC-110	DEPORTE O CULTURA	1	0	2	
CGE-100	ESPAÑOL I	4	3	2	
CGE-110	TALLER REDACCION ENSAYO ACADEMICO	0	0	0	
CGI-100	IDIOMA I	3	3	0	
CP4-111	COMUNICACION GRAFICA I	3	2	2	
CP4-115	DIBUJO ANALITICO I	3	2	2	
CP4-121	TEORIA PUBLICITARIA I	2	1	2	
TOTALES		18	13	10	
2 SEMESTRE					
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CR	HT	HP	PRERREQ.
CGI-110	IDIOMA II	3	3	0	CGI100
CGM-140	MATEMATICA I	4	3	2	
CGS-110	HISTORIA DOMINICANA	4	4	0	
CP4-112	COMUNICACION GRAFICA II	3	2	2	CP4111
CP4-116	DIBUJO ANALITICO II	3	2	2	CP4115
CP4-117	GRAFICA DIGITAL I	3	2	2	
CP4-122	TEORIA PUBLICITARIA II	2	1	2	CP4121
TOTALES		22	17	10	
3 SEMESTRE					
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CR	HT	HP	PRERREQ.
CGE-101	ESPAÑOL II	4	3	2	CGE100
CP4-100	HISTORIA DEL ARTE	3	3	0	
CP4-113	COMUNICACION GRAFICA III	3	2	2	CP4112
CP4-118	GRAFICA DIGITAL II	3	2	2	CP4117

CP4-119	CREATIVIDAD PUBLICITARIA I	3	2	2	
CP4-131	FOTOGRAFIA I	3	2	2	
CP4-700	INGLES PROFESIONAL	2	2	0	CGI110
TOTALES					
		21	16	10	
4 SEMESTRE					
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CR	HT	HP	PRERREQ.
CGS-120	INTRODUCCION A LA SOCIOLOGIA	3	3	0	
CP4-210	CREATIVIDAD PUBLICITARIA II	3	2	2	CP4119
CP4-214	COMUNICACION GRAFICA IV	3	2	2	CP4113
CP4-223	PLANIFICACION DE MEDIOS	3	3	0	CP4122
CP4-232	FOTOGRAFIA II	3	2	2	CP4131
GM5-111	MERCADEO I	3	2	2	
TOTALES					
		18	14	8	
5 SEMESTRE					
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CR	HT	HP	PRERREQ.
AD7-110	GERENCIA EMPRESARIAL I	3	2	2	
CGC-120	CIENCIA AMBIENTAL	3	2	2	
CP4-224	MEDICION Y COMPRA DE MEDIOS	3	2	2	CP4223
CP4-230	PRE-PRODUCCION DE COMERCIALES	3	2	2	
CP4-231	SONIDO Y MUSICALIZACION	2	1	2	
TOTALES					
		16	11	10	
6 SEMESTRE					
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CR	HT	HP	PRERREQ.
CGS-140	ANALISIS DE LA REALIDAD DOMINICANA ACTUAL	2	2	0	
CP4-222	ADMINISTRACION DEL SERVICIO AL CLIENTE	2	1	2	CP4122
CP4-233	PRODUCCION DE COMERCIALES	3	2	2	CP4230

CP4-234	PRODUCCION DE SPOTS PARA RADIO	3	2	2	CP4231
GM5-213	COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	3	2	2	GM5111
GM5-350	PROMOCION DE VENTAS	2	1	2	GM5111
TOTALES					
		15	10	10	
7 SEMESTRE					
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CR	HT	HP	PRERREQ.
CGC-400	SEMINARIO DE LIDERAZGO Y ESPIRITU EMPRENDEDOR	3	3	0	
CP4-300	TECNICAS DE PRESENTACION Y ORATORIA	3	2	2	CP4222
CP4-334	POST-PRODUCCION DE COMERCIALES	3	2	2	CP4233
CP4-400	PRACTICA ESTUDIANTIL (PASANTIA I)	3	0	6	Haber aprobado: 100 Créd.
CP4-500	ELECTIVA PROFESIONAL	3	3	0	CP4210 CP4214 CP4232
TOTALES					
		15	10	10	
8 SEMESTRE					
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CR	HT	HP	PRERREQ.
CGC-200	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	4	4	0	
CP4-310	CAMPAÑA PUBLICITARIA I	3	2	2	CP4210
CP4-510	ELECTIVA PROFESIONAL	3	3	0	CP4210 CP4214 CP4232
ELG-110	ELECTIVA CICLO GENERAL	2	2	0	
GM5-351	COMUNICACION CORPORATIVA	2	1	2	GM5111
TOTALES					
		14	12	4	
9 SEMESTRE					
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CR	HT	HP	PRERREQ.

CGC-150	ETICA PROFESIONAL	2	2	0	
CP4311	CAMPAÑA PUBLICITARIA II	3	2	2	CP4310
CP4-410	ANTEPROYECTO FINAL	3	2	2	CP4400
CP4-520	ELECTIVA PROFESIONAL	3	3	0	P4210 CP4214 CP4232
TOTALES					
		11	9	4	
10 SEMESTRE					
CÓDIGO	ASIGNATURAS	CR	HT	HP	PRERREQ.
CP4-401	PRACTICA ESTUDIANTIL (PASANTIA II)	3	0	6	CP4400
CP4-411	PROYECTO FINAL	3	2	2	CP4410
ELL-100	ELECTIVA LIBRE	2	2	0	
TOTALES					
		8	4	8	
TOTAL CREDITOS :158					
TOTAL ASIGNATURAS :57 CR: CRÉDITOS HT: HORAS TEÓRICAS HP: HORAS PRÁCTICAS					

Fuente: "Programa Académico Comunicación Publicitaria", s. f.

Anexo 8. Pensum UCSD

Licenciatura en Publicidad

PRIMER AÑO [1ER. BLOQUE]					
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
	SOC100	INT. AL EST.DE LAS C. SOCIALES	3	3	0
	PUB101	PUBLICIDAD I	3	3	0
	ORI100	ORIENTACION UNIVERSITARIA	2	2	0
	MAT101	MATEMATICA SUPERIOR I	4	3	2
	LIN101	INTR. AL EST. DE LA LENG. ESP.	4	3	2
	ART121	DIBUJO ARTISTICO I	3	2	2
	ART101	ESTETICA I	3	3	0
			22	19	6
PRIMER AÑO [2DO. BLOQUE]					
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
	TEO100	FUNDAMENTOS DE TEOLOGIA	3	3	0
	BIO211	HOMBRE Y NATURALEZA	3	3	0
			6	6	0
PRIMER AÑO [3ER. BLOQUE]					
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
	PUB221	DIB PUBLICITARIO I	3	2	2
PUB101	PUB120	MEDIOS GRAFICOS PUBLICITARIOS	3	2	2
PUB101	PUB102	PUBLICIDAD II	3	3	0
LIN101	LIN102	INTERP. Y ANAL. DE TEXTOS DIS.	3	2	2
	IDI100	INGLES ELEMENTAL I	3	3	0
	EST111	ESTADISTICA DESCRIPTIVA	3	2	2
ART121	ART122	DIBUJO ARTISTICO II	3	3	0
ART101	ART102	ESTETICA II	3	3	0
			24	20	8
SEGUNDO AÑO [1ER. BLOQUE]					
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
PUB221	PUB222	DIB PUBLICITARIO II	3	2	2
LIN102	LIN201	CURSO SUPERIOR DE REDACCION GENERAL I	4	3	2
	INF100	INTRODUCCION A LA COMPUTADORA	3	2	2
	HIS301	HISTORIA CRITICA DOMINICANA I	3	3	0
ART102	ART311	HISTORIA DEL ARTE I	3	3	0
PUB120	ART242	DISENO GRAFICO I	3	3	0
ART122	ART241	PROYECCION Y PERSPECTIVA	3	2	2
			22	18	8
SEGUNDO AÑO [2DO. BLOQUE]					
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
	TEO200	DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA	3	3	0
HIS301	HIS302	HISTORIA CRITICA DOMINICANA II	3	3	0
ART311	ART312	HISTORIA DEL ARTE II	3	3	0

			9	9	0
		SEGUNDO AÑO [3ER. BLOQUE]			
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
PUB222	PUB430	MANEJO FELPA Y COLOR	3	2	2
ART242	PUB330	DIS. GRAFICO COMPUTARIZADO I	3	2	2
	PSI100	FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA	3	3	0
LIN201	LIN202	CURSO DE REDACCION GENERAL II	3	2	2
IDI100	IDI200	INGLES INTERMEDIO	3	3	0
	ART271	FOTOGRAFIA I	3	3	0
ART122	ART261	CARICATURA	3	2	2
ART242	ART243	DIS GRAFICO II	3	3	0
			24	20	8
		TERCER AÑO [1ER. BLOQUE]			
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
PUB330	PUB777	ETICA DEL PUBLICITARIO	2	2	0
LIN202	PUB420	REDAC TEXTOS PUBLICITARIOS	3	3	0
PUB330	PUB331	DIS GRAFICO COMPUTARIZADO II	3	2	2
IDI100, IDI200	PUB280	LEX BAS SECTOR PUBLICIT INGLES	3	2	2
PUB222	PUB261	TEC ILUSTRACION	3	2	2
ART271	ART290	CINEMATOGRAFIA	3	3	0
ART271	ART272	FOTOGRAFIA II	3	3	0
			20	17	6
		TERCER AÑO [2DO. BLOQUE]			
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
PSI100	PSI249	PSIC DE LA PERCEPCION	3	3	0
	COM320	RELACIONES PUBLICAS	3	3	0
			6	6	0
		TERCER AÑO [3ER. BLOQUE]			
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
PUB102	PUB480	CREATIVIDAD PUBLICITARIA I	3	3	0
PUB102	PUB411	OPINION PUBLICA Y PUBLICIDAD	3	3	0
ART290	PUB319	PRODUCCION DE TELEVISION I	3	3	0
ART290	PUB285	REALIZACION	3	2	2
PSI100	PSI375	PSICOLOGIA DE LA COMUNICACION	3	3	0
	MER101	MERCADOTECNIA I	3	3	0
EST111	FIL320	METODOLOGIA DE LA INVESTIGAC.	3	3	0
			21	20	2
		CUARTO AÑO [1ER. BLOQUE]			
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
PUB480	PUB485	PRESENTACION DE CAMPANAS I	3	3	0
PUB480	PUB481	CREATIVIDAD PUBLICITARIA II	3	2	2
PUB319	PUB363	TEC DE VIDEO	3	3	0
PUB319	PUB345	PRODUCCION DE COMERCIALES I	3	2	2

PUB319	PUB320	PRODUCCION TELEVISION II	3	3	0
MER101	MER102	MERCADOTECNIA II	3	2	2
FIL320	FIL321	MET. INVEST. D/L CIENCIAS SOC.	3	3	0
			21	18	6
		CUARTO AÑO [2DO. BLOQUE]			
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
PSI100	PSI430	PSICOLOGIA DEL CONSUMIDOR	3	3	0
MER102	MER425	MERCADEO ESTRATEGICO	3	3	0
			6	6	0
		CUARTO AÑO [3ER. BLOQUE]			
Pre-Requisitos	Código	Descripción de la Asignatura	Cr.	HT	HP
PUB481	PUB489	EST. D/LA COM. PUBLICITARIA	3	2	2
PUB485	PUB486	PRESENTACION CAMPANAS II	3	2	2
PUB481	PUB482	CREATIVIDAD PUBLICITARIA III	3	2	2
PUB363	PUB390	TEC REPORTAJE Y DOCUMENTAL	3	2	2
PUB363	PUB368	TEC EDICION	3	2	2
PUB363	PUB365	TEC GRABACION DE RADIO Y TV	3	2	2
PUB345	PUB316	PRODUC COMERCIALES II	3	2	2
			21	14	14

TOTAL: 67 Asignaturas 202 Créditos

Fuente: ("UCSD » Escuela de Publicidad", s. f.)

Anexo 9. Pensum Universidad Única

Programa De Estudios De La Licenciatura En Publicidad

<u>CLAVE</u>	<u>ASIGNATURA</u>	<u>CREDITOS</u>
<u>PRIMER TRIMESTRE:</u>		
Let-100	Español I	3
Mat-100	Matemática I	3
Fil-100	Introducción a la Filosofía	3
Met-100	Técnicas de Estudio	3
His-100	Historia General de la Civilización	<u>3</u>
		15
<u>SEGUNDO TRIMESTRE:</u>		
Let-101	Español II	3
Mat-101	Matemática II	3
Fil-101	Lógica	3
His-101	Historia Social Dominicana	3
Inf-100	Informática I	<u>3</u>
		15
<u>TERCER TRIMESTRE:</u>		
Met-101	Metodología de la Investigación Científica	3
Eco-100	Economía I	3
Est-100	Estadística I	3
Com-100	Teoría de la comunicación	3
Psi-100	Psicología	<u>3</u>
		15
<u>CUARTO TRIMESTRE:</u>		
Eco-101	Economía II	3
Soc-100	Sociología	3
Est-101	Estadística II	3
Adm-100	Introducción a la Administración	<u>3</u>
		12
<u>QUINTO TRIMESTRE:</u>		
Psi-119	Psicología Social	3
Der-300	Derecho General	3
Mer-100	Mercadotecnia I	3
Art-100	Teoría e Historia del Arte	<u>3</u>
		12
<u>SEXTO TRIMESTRE:</u>		
Soc-123	3	3
Der-301	Derecho Comercial	3
Mer-101	Mercadotecnia II	3
Pub-100	Publicidad I	<u>3</u>
		12
<u>SEPTIMO TRIMESTRE:</u>		

Psi-129	Psicología de la Comunicación	3
Pub-101	Publicidad II	3
Pub-104	Dibujo Publicitario	3
Com-108	Artes Gráficas	<u>3</u>
		12

OCTAVO TRIMESTRE:

Pub-106	Fotografía I	3
Pub-102	Publicidad Avanzada I	3
Pub-105	Dibujo Publicitario II	3
Psi-301	Psicología Aplicada a la Publicidad	3
Com-110	Diagramación	<u>3</u>
		15

NOVENO TRIMESTRE:

-	Creatividad Publicitaria	3
Pub-103	Publicidad Avanzada II	3
Com-114	Recursos Audiovisuales	3
Pub-107	Fotografía II	<u>3</u>
		12

DECIMO TRIMESTRE:

His-115	Historia de la Cultura Dominicana	3
Pub-109	Redacción Publicitaria	3
R.P-100	Relaciones Públicas	3
Mer-104	Administración y Técnicas de Ventas I	3
Inf-101	Informática II	<u>3</u>
		15

DECIMO PRIMER TRIMESTRE:

Mer-109	Investigación de Mercado	3
Mer-107	Promoción de Ventas	3
Com-120	Producción para Radio, T.V. y Cine I	3
Con-100	Contabilidad I	<u>3</u>
		12

DECIMO SEGUNDO TRIMESTRE:

Psd-100	Psico-Sociología del Dominicano	3
Edp-100	Ética y Deontología Profesional	2
E.d-100	Entrenamiento Dirigencial	3
Com-121	Producción para Radio, T.V. y Cine II	3
Con-300	Nociones de costos y Presupuestos	<u>3</u>
		14

Trabajo de Grado 9

TOTAL DE CREDITOS 170

Fuente: ("UNICA: Programa de estudios de la licenciatura en publicidad", s. f.).