

**Cómo citar este artículo / Referencia normalizada**

C Fanjul Peyró, C González Oñate, M Arranz Peña (2018): “Creatividad y eficacia en la Comunidad Valenciana: la figura del planner en el proceso creativo”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 401 a 424.

<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1262/21es.html>


DOI: [10.4185/RLCS-2018-1262](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1262)

**Extra “Competencias, perfiles profesionales y tendencias en el sector de la Comunicación” [07]**

# Creatividad y eficacia en la Comunidad Valenciana: la figura del *planner* en el proceso creativo

Creativity and effectiveness in the Valencian Community:  
the figure of the planner in the creative process

Carlos Fanjul Peyró [CV]   Universidad Jaume I, UJI, ES - [fanjul@uji.es](mailto:fanjul@uji.es)

Cristina González Oñate [CV]   Universidad Jaume I, UJI, ES - [onate@uji.es](mailto:onate@uji.es)

Marta Arranz Peña [CV]   Universidad Jaume I, UJI, ES - [arranz@uji.es](mailto:arranz@uji.es)

## Abstracts

[ES] **Introducción:** El presente trabajo analiza la situación del planificador estratégico en la Comunidad Valenciana. Este perfil nació como una figura imprescindible para aplicar la investigación sobre los públicos a la realización de campañas publicitarias, consiguiendo una comunicación más eficaz. Centrándonos en la relación entre el departamento de planificación estratégica con el de creatividad, buscamos conocer si es necesaria la introducción del *planner* en el proceso creativo, así como las funciones que deberá desarrollar para conseguir campañas creativas a la par de eficaces. **Metodología:** Por ello, realizamos una revisión bibliográfica para analizar las funciones básicas de este perfil, así como su relación con la creatividad. En segundo lugar, desarrollamos un trabajo de campo, donde, a través de un cuestionario a profesionales de la región y varias entrevistas a planificadores estratégicos de referencia, buscamos entender la situación del *planner* en la Comunidad Valenciana y el camino a seguir para la evolución de dicho perfil. **Resultados y conclusiones:** En este análisis observamos como el *planner* en la región valenciana se encuentra todavía en una etapa primigenia, por lo que aún queda camino por recorrer para hacer del *planning* una disciplina real. A su vez, hemos podido constatar la necesidad de incluir al *planner* en el proceso creativo, ya que tanto planificadores como creativos se muestran interesados en esta colaboración. Finalmente, proponemos una descripción de cuáles deben ser las tareas del planificador estratégico en este proceso para ayudar al departamento creativo.

**[EN] Introduction:** This article analyses the strategic planner's situation in the Valencian Community. The planner was born as an essential figure to apply audience's research on advertising campaigns, to improve communication. Focusing on the relationship between the account planning and the creativity department, it is our intention to study what the planner's contribution and role in the creative campaigns should be in order to achieve more creative and effective campaigns. **Methodology:** Following a bibliographic review we will analyse the basic functions of the planner in relation to the creative process. Secondly, we will present the analysis of the answers to a questionnaire addressed to publicity professionals in the Valencia Autonomous Community, and the interviews made to leading strategic planners in order to discover the role of the planner in the Community and how it could be developed. **Results and conclusions:** the research shows that the role of a planner is at a very stage, and that time is needed to make of planning a real discipline. We have also concluded that there is a need to introduce the planner in the creative process, and that account planners and creative professionals are interested in this cooperation. To sum up, we propose a description of the planner's main functions in the creative process.

### Keywords

**[ES]** planificador estratégico; perfiles profesionales; proceso creativo; eficacia; creatividad.

**[EN]** account planner, professional profiles, creative process, effectiveness, creativity.

### Contents

**[ES]** 1. Introducción. 1.1. Nacimiento del planner. 1.2. Los padres del planning: King y Pollit. 1.3. Funciones del planificador estratégico. 1.3.1. Líneas de trabajo del planner. 1.3.2. El proceso creativo. 1.4. El planner y la creatividad. 1.4.1. Los showcases como ejemplo de trabajo en equipo. 1.5. El planner en la agencia de publicidad. 1.6. El trabajo en equipo y el departamento creativo. 2. Método. 2.1. Estrategias metodológicas: recogida de información y procedimientos. 2.2. Población y muestra. 3. Análisis de los resultados. 3.1. Resultados de las encuestas. 3.2. Resultados de las entrevistas. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

**[EN]** 1. Introduction. 1.1. Account planner's birth. 1.2. Fathers of account planning: King and Pollit. 1.3. Functions of account planner. 1.3.1. Account planner lines of work. 1.3.2. The creative process. 1.4. The account planner and the creativity. 1.4.1. Showcases as teamwork example. 1.5. The account planner in advertising agencies. 1.6. Teamwork and creative department. 2. Method. 2.1. Methodology: collection of information and procedures. 2.2. Results of the analysis. 3.1. Questionnaire's results. 3.2. Interviews results. 4. Discussion and conclusions. 6. Bibliography references.

Traducción realizada por **Elvira Antón Carrillo**  
Universidad de Roehampton

## 1. Introducción

Vivimos en sociedades en continuo desarrollo y, por tanto, el mundo del trabajo y los perfiles profesionales se encuentran en evolución constante. Por ello, nos enfrentamos a profesiones que han desaparecido al ritmo que otras iban surgiendo. El pregonero, la telefonista, el ascensorista, la lechera... son ejemplo de profesiones que hace apenas un siglo ocupaban un importante lugar en la sociedad, mientras que hoy en día han desaparecido, quedando como anécdotas de nuestras generaciones pasadas.

Esta situación se repite en nuestros días. A medida que las sociedades van desarrollándose y evolucionando, se hace necesaria la aparición de otras profesiones que cubran nuestras necesidades, al mismo tiempo que la revolución tecnológica sustituye a profesionales hasta la fecha ‘imprescindibles’. Por ello, como leíamos en el artículo de Alba Casilda (2016) “Las nuevas profesiones que revolucionan el mercado laboral” del periódico digital Expansión, en diez años el 47% de los empleos que hoy en día conocemos desaparecerán.

De esta manera, se hace necesaria la creación de nuevos perfiles y la modificación empleos tradicionales, adaptándose a las nuevas sociedades y al actual contexto digital. Trabajos como especialista en *big data*, *product manager*, enfermera de salud medioambiental, probador de juegos... que a principios del milenio eran impensables, empiezan a ser las profesiones que necesitan las empresas para ser competitivas.

El sector de la publicidad y las relaciones públicas no es una excepción y ha vivido sucesivos cambios en el campo de los perfiles profesionales, ya que es una industria en estrecha relación con la sociedad que debe estar en continua renovación y adaptación a ella. (Etaya & Preciado, 2008)

Hacia 1968 surgió un nuevo profesional en el marco de la publicidad, el planificador estratégico, perfil basado en el conocimiento profundo del consumidor para realizar campañas que conectaran con el público. Sin embargo, su incorporación al mundo de la agencia en España ha sido lenta y dudosa, encontrándonos con funciones ambiguas y formas de organización faltas de exactitud.

Entre los cometidos estipulados para la figura del *planner*, el vacío más amplio lo encontramos en las funciones relacionadas con el departamento creativo. Aunque la mayoría de los autores coinciden en la responsabilidad del planificador en la orientación del departamento creativo, encontramos poca bibliografía y concreción sobre cómo debe guiar al equipo de creación, reduciéndose en tareas previas y posteriores al proceso creativo. (Fernández & Sánchez, 2012) De manera que, esta investigación busca esclarecer las funciones del planificador estratégico en su relación con creatividad.

La importancia de lograr entender la estrecha relación entre planificación y creatividad, reside en la necesidad de crear campañas que conecten con el público y alcancen los objetivos marcados por los anunciantes. Por ello, únicamente con una buena sinergia entre el departamento de planificación y de creatividad se pueden crear campañas originales a la par que eficaces. (Sardegna & Donayre, 2016)

Nuestra investigación se centra en conocer la situación del planificador estratégico en la Comunidad Valenciana, con especial énfasis en su relación con el departamento de creatividad y, con más concreción, en la importancia de la introducción del *planner* en el proceso creativo.

Explorando la bibliografía existente hasta la fecha, nos encontramos ante la inexistencia de estudios que investiguen la relación entre el departamento de planificación estratégica y creatividad, apareciendo únicamente textos sobre la importancia del *planner* como orientador de creatividad pero a través de la investigación previa, no del trabajo en equipo.

Los estudios sobre este perfil son, en su mayoría, de revisión bibliográfica, aportando ideas de importantes autores sobre el *planning* (como Stephen King o Stanley Pollit), analizando cuáles deben ser las funciones de este nuevo perfil en las agencias. Si profundizamos sobre el trabajo del *planner* en colaboración con los creativos, la investigación al respecto trata de los pasos previos y posteriores al proceso creativo, centrándose en la elaboración del *briefing* creativo y la realización de pre-test y post-test.

Por lo tanto, podemos constatar la ausencia de investigaciones referentes a la forma en que el planificador estratégico debe colaborar con el equipo creativo.

Como consecuencia de esta situación, entendemos que la presente investigación es de interés para el gremio, ya no solo para los profesionales que se dedican al *planning*, sino para todos los trabajadores de la comunicación. Esto se debe a que es importante conocer en profundidad el trabajo que ha de ejercer cada profesional para aprovechar al máximo los recursos humanos de una empresa y así obtener mejores resultados.

La hipótesis planteada para este trabajo sostiene que el planificador estratégico debe evolucionar e introducirse en el proceso creativo a fin de conseguir campañas con mejores resultados en términos de creatividad y eficacia. A su vez, nos planteamos el objetivo principal de evidenciar la vigente necesidad de incluir al *planner* en el proceso creativo, y como objetivo específico, la definición de las funciones del planificador estratégico dentro del proceso creativo.

### 1.1. Nacimiento del *planner*

Hacia 1950 el mercado publicitario se encontraba en un momento de madurez, tanto de los consumidores como de las propias agencias de publicidad. Los públicos dejaron de ser sujetos pasivos y comenzaron a ser una parte activa dentro del proceso de comunicación. Además, la investigación social aplicada al consumidor había progresado de tal forma que las agencias de publicidad poseían gran cantidad de información sobre el consumidor que no era utilizada para la elaboración de las campañas. Por lo tanto, la profesión alcanzó tal grado de desarrollo que surgió la necesidad de que ese conocimiento del consumidor tuviera repercusión en los resultados y, además, se convirtiera en una forma de evaluar la eficacia. (Álvarez, 2012)

Debido a este panorama de los años cincuenta, se observa la obligación de que aparezcan nuevos profesionales en las agencias que conozcan en profundidad al consumidor. Por ello, en 1968 surgió la figura del planificador estratégico, comúnmente denominado *planner*, en dos agencias de publicidad londinenses simultáneamente. Ambas buscaban que sus profesionales fueran embajadores del consumidor dentro de la agencia. (Sánchez, 2011)

La principal función de este nuevo perfil era integrar la investigación en todo el proceso publicitario, adaptando el conocimiento del consumidor para que la publicidad conectara mejor con los públicos.

### 1.2. Los padres del *planning*: King y Pollit

Puesto que este perfil nació a la vez en dos agencias de publicidad, nos encontramos con dos escuelas del pensamiento distintas: la primera liderada por Stephen King, directivo de *J. Walter Thompson (JWT)*; y en segundo lugar la dirigida por Stanley Pollit, director de cuentas en *Pritchard Wood and Partners (PWP)*. Ambos son considerados los padres del *planning*, pero su forma de concebir la profesión era totalmente independiente.

La visión de King se centraba en mejorar el trabajo del departamento de marketing. Para ello, el directivo de *JWT* trató de realizar una reestructuración profunda de la agencia, fusionando los departamentos de marketing (entendido como lo que actualmente consideramos departamento de cuentas), de planificación de medios y de investigación, en un gran departamento que se denominó Departamento de Planificación de Cuentas. Con este movimiento, King buscaba unir y gestionar el conocimiento detallado de cada uno de los profesionales de ese ‘macro-departamento’ para conseguir

campañas y planes de medios más eficaces. Sin embargo, estas medidas no obtuvieron el resultado esperado, provocando grandes problemas a la agencia, ya que las personas que conformaban los tres departamentos tenían formas y ritmos de trabajo completamente distintos. (Álvarez, 2012)

Por su parte, Pollit, que como apuntamos era director de cuentas, trasladó la responsabilidad de la investigación a su departamento. El inconveniente de esta medida radicó en que el responsable de cuentas se encontraba muy ligado al cliente, que, sumado a la falta de especialización de estos profesionales, provocaba dificultades para plantear investigaciones que fueran precisas y efectivas para estudiar los problemas. Sin embargo, Stanley Pollit supo solucionar esta cuestión y quiso añadir a otra persona en la elaboración del *briefing*; un especialista en investigación que colaboraría con el de cuentas para redactar dicho documento y así aportar toda la información sobre el consumidor.

De esta manera, cuando Pollit creó su propia agencia de publicidad, *Boase, Massimi, Pollit (BMP)*, situó al *planner* junto al responsable de cuentas para que trabajasen juntos. Así evitó sobrecargar de trabajo y responsabilidad a los ejecutivos de cuentas y encontró una figura que guiase el trabajo de éstos y que finalmente pusiera en valor todo el conocimiento sobre el consumidor. (Pollit, 1979)

Por lo tanto, de los dos creadores del *planning*, vemos como las ideas de Pollit estuvieron mejor gestionadas, consiguiendo introducir el trabajo del *planner* en su agencia.

Para terminar de diferenciar los pensamientos de King y Pollit, ambos también tenían visiones distintas de la función del planificador estratégico en la agencia. Para el primero, el *planner* debía realizar la estrategia desde el enfoque del marketing tradicional, mientras que el segundo quería profundizar en el trabajo conjunto del planificador con el equipo creativo para elegir enfoques comunicativos más eficaces.

Así pues, debido a los objetivos de nuestro trabajo, seleccionamos las ideas de Pollit e intentaremos indagar y explicar la necesidad intrínseca de introducir el perfil del *planner* en el proceso creativo.

### 1.3. Funciones del planificador estratégico

Debido al contexto en el que nació la figura del *planner* y a su situación entre el departamento de cuentas y de creatividad, nos encontramos con una gran variedad de funciones y tareas que llevan a la confusión sobre lo que es y no es un *planner*.

No cabe duda de que este perfil surgió por la imperiosa necesidad de integrar la investigación en todo el proceso publicitario. Se buscaba conocer al máximo a las personas para conseguir crear campañas que conectaran con ellas.

Crear que encarnar la función de integrar la investigación en el proceso de comunicación en un profesional iba a ser un trabajo fácil, era equivocarse claramente. Estamos hablando de un proceso muy amplio y complejo, que requiere una multitud de aptitudes y tareas, lo que supuso la diversificación de los cometidos del planificador. (Jordan *et al.*, 2016)

Por ello, vamos a recorrer la evolución de las funciones del *planner* y así comprender la complejidad que esta idea supuso.

Para comenzar, siguiendo las ideas de Pollit, Antón Álvarez (2012: 56-58) ha recogido las tareas que en un primer momento debía cumplir el planificador estratégico: El *planner* tenía que ser un experto en investigación, pero no con la finalidad de custodiar toda la información, sino con el propósito de



entender y utilizar los datos en pro de la comunicación. Por ello, el *planner* se inclina por la investigación cualitativa frente a la cuantitativa y entiende que la investigación debe abrir vías de actuación y nunca encorsetar las ideas, ni encasillar al consumidor.

En segundo lugar, el planificador estratégico tenía que participar en la elaboración completa de la campaña. Por lo tanto, este perfil debía encontrarse en todo el proceso, desde la elección del enfoque estratégico, hasta la valoración de la creatividad y evaluación los resultados. De esta manera, volvemos a recalcar las ideas de Pollit que mostró la necesidad de que el *planner* trabajara en equipo con los profesionales de cuentas y creatividad.

Finalmente, a nivel organizativo, el *planner* debía situarse entre el director de cuentas y el director creativo, teniendo la misma responsabilidad que éstos a la hora de realizar campañas creativas y eficaces.

Sin embargo, actualmente vemos como la figura del planificador estratégico empieza a moverse y abrirse camino hacia otros ámbitos del marketing o de la comunicación multidisciplinar, respondiendo a necesidades del cliente. Por ello, debido a que actualmente el consumidor es el centro de la comunicación, a que el *planner* es el encargado de aunar todos los elementos de comunicación para lanzar un mensaje único e integrado, a que el desarrollo de los medios y del propio consumidor hace necesario conocer todos los puntos de contacto con él para poder alcanzarle, y a que el planificador estratégico ha evolucionado, no encasillándose únicamente en la publicidad convencional, hace que este perfil sea el necesario para conseguir campañas de comunicación eficaces para los anunciantes. (Jordan et. al., 2016)

Y en esta última visión del papel del *planner* en las organizaciones, la escuela de Stephen King es la que cobra importancia, ya que traspasaba las propias barreras publicitarias, al defender un trabajo en equipo con los profesionales de medios y de marketing. El *planner* ha evolucionado entrando en las empresas, ya que es el perfil adecuado para realizar la estrategia de comunicación y, por tanto, debe conocer la mecánica del marketing, el funcionamiento de la empresa, los apartados del plan estratégico o de marketing y ser capaz de valorar cada componente del marketing mix. (Pujals, 2014)

Así, el *planner* ahora debe adaptarse al entorno y trabajar el análisis del mercado y del consumidor, el desarrollo de la marca y de la publicidad, y en conocer todas las posibilidades que le brinda las diferentes disciplinas de comunicación del marketing desde el punto de vista de la estrategia. (Baskin & Pickton, 2003: 421)

### 1.3.1. Líneas de trabajo del *planner*

A partir de estas tres tareas básicas, las funciones tradicionales que desarrolla el planificador se engloban en 4 categorías: investigación, voz del conocimiento, estrategia y cooperación con creatividad. (Sánchez, 2010)

**Investigación:** Siguiendo con el germen que originó la profesión, la primera función que debe desarrollar cualquier planificador estratégico es investigar. Sin embargo, el *planner* no tiene que realizar la investigación en primera persona, sino que es el encargado de solicitar los datos e investigaciones pertinentes para conocer la marca, el mercado, las tendencias... y, sobre todo, entender a la perfección al consumidor. Por lo tanto, debe comprender los datos y estudios realizados para extraer la información relevante y generar conocimiento que aplicar a las campañas.

**Voz del conocimiento:** Como vimos, el problema de las agencias en la década de los cincuenta era que poseían mucha información, pero esta no se ponía en valor en la resolución de las campañas. Para remediarlo, el planificador estratégico tiene como cometido ser la voz del consumidor en la agencia. Será este perfil el que deba realzar la investigación, acercando la información a la realización de las campañas.

**Estrategia:** Puesto que los propios planificadores en su evolución trataron de ampliar sus funciones más allá de la investigación, y debido a su situación junto al departamento de cuentas, otra tarea a desarrollar por este perfil sería concebir la estrategia de comunicación. Gracias al conocimiento adquirido por la investigación, a la capacidad de interpretación de los datos y a su pensamiento estratégico, es la persona indicada para enunciar una estrategia que lleve las acciones en la dirección adecuada.

**Cooperación con creatividad:** Como apuntaba Pollit (1979), el *planner* debía situarse entre cuentas y creatividad para ayudar a ambas partes. De esta manera, entre las funciones del *planner* debe aparecer la colaboración con el departamento creativo. Su función principal en esta cuestión es la realización del briefing creativo, es decir, recopilar la información extraída de la investigación y transmitirla a los creativos de forma que los inspire y encauce la creatividad. Otra tarea, vinculada al trabajo de los creativos, es la valoración de la creatividad por parte del *planner* mediante la realización de pre-test y pos-test.

Finalmente, también encontramos que Antón Álvarez (2012) aconseja la ubicación del *planner* como moderador del *brainstorming*. Sin embargo, esta dinámica ha caído en desuso y por lo tanto no encontramos al planificador dentro del proceso creativo.

Como antes veíamos, al encontrarnos al *planner* en otros entornos distintos al publicitario, aparecen planificadores estratégicos especializados en otras áreas, abriendo sus líneas de trabajo. Según Griffiths (2008) encontramos seis tipos de *planners* según su especialización:

- De la marca: relacionados con la reputación de las empresas.
- De la relación con los consumidores: conseguir la atención del público y su participación con la misma.
- Interactivos: se encargan, gracias a los avances tecnológicos, de la comunicación interactiva.
- De los canales de comunicación: análisis de los medios (tradicionales y emergentes, como las redes sociales) para conectar con los públicos.
- De los datos: uso eficaz del CRM, ROI, el big data y cualquier base de datos.
- Del contenido: debido a que los usuarios ahora también son creadores de contenido, y consumen el contenido de terceros, las empresas deben entender cómo aprovechar este fenómeno.

### 1.3.2. El proceso creativo

Cabe hacer un inciso para explicar qué entendemos por proceso creativo. El proceso creativo bajo el modelo de Wallas (elegido por ser el más extendido dentro de la profesión), se conforma de 4 fases, en los que coinciden procesos conscientes e inconscientes (Wallas, 2014). Las 4 etapas que conforman dicho proceso son:

**Preparación:** fase en la que se recoge la información y se generan los conocimientos específicos y generales sobre el problema al que nos enfrentamos.

**Incubación:** se trata de trabajar con el material recogido, de ‘digerirlo mentalmente’.

**Iluminación:** momento conocido como inspiración. Es el instante en el que, tras haber procesado y reposado todo el conocimiento, se llega hasta la idea.

**Verificación:** última fase, donde el creativo debe confrontar su idea con la realidad y, por lo tanto, hacer las modificaciones pertinentes hasta conseguir la idea final.

Ahora que tenemos una percepción clara de lo que supone el proceso creativo, podemos ver como las funciones que recaen sobre el *planner* las encontramos en la fase de preparación (al trasladar la investigación a los creativos) y en la de verificación (por la elaboración de los test y evaluación de la eficacia).

Por lo tanto, el pensamiento inicial de Pollit en el que el *planner* debía ayudar a creatividad, se ha asimilado con una visión externa, siendo un colaborador superficial que se centra en las fases previas y posteriores, pero en ningún momento se introduce dentro del proceso creativo, colaborando en el momento de generar las ideas.

#### 1.4. El *planner* y la creatividad

Como hemos podido observar, las funciones del *planner* dentro del proceso creativo son muy escasas, pero según el estudio “El Planner, Clave de la Publicidad Eficaz. Estratega y Orientador de Creatividad” de María Luisa García (2009), Doctora contratada por la Universidad Complutense de Madrid, los profesionales opinan que el *planner* sí que realiza su labor en creatividad. Esta labor se traduce en la elaboración del *briefing*, el *contrabriefing*, y la elaboración de los pre-test y pos-test, por lo que sigue habiendo un vacío dentro del proceso creativo.

Desde el nacimiento de la profesión hasta nuestros días, sus funciones han ido aumentando y asentándose. Sin embargo, observamos cómo han evolucionado las funciones que se encuentran dentro del campo de la investigación y la estrategia, pero las tareas del *planner* en creatividad han quedado en un segundo plano y con una perspectiva externa.

No obstante, si profundizamos en el futuro del *planner*, la propia *Account Planning Group (APG)* (2017) de España afirma que el trabajo de los planificadores debe evolucionar, no centrándose tanto en las fases previas a los creativos, sino empezando a ser mucho más relevantes en el proceso creativo y en la entrega de las ideas. Aseguran que al igual que los creativos han entendido el discurso estratégico y lo han interiorizado, los *planners* que tengan sensibilidad creativa son los que harán evolucionar al *planning*. Porque como afirma la *APG*, se avanza hacia agencias con más fusión entre perfiles y menos diferencias entre los cargos.

Esta idea no es nueva, ya que John Hunt, director creativo mundial de *TBWA*, ya afirmaba que el *planner* y el director creativo debían formar el equipo de las *Big Ideas*, y las duplas serían las encargadas de ejecutarlas. (Cooper, 2006: 154)

##### 1.4.1. Los *showcases*, como ejemplo de trabajo en equipo

Como ejemplo para poner en valor el equipo de las *Big Ideas*, cabe destacar la aparición de los *showcases* como formato publicitario para las marcas. Los *showcases* o muestra de casos, son



productos audiovisuales con una duración máxima de ocho minutos, donde se muestra el funcionamiento de una campaña publicitaria para entenderla en su globalidad. (Moreno, 2012: 2)

Los *showcases* eran utilizados normalmente para la presentación de piezas o campañas en festivales de publicidad. Sin embargo, debido a la capacidad de comunicación de estas piezas y a la viralidad que supuso Internet, los *showcases* se convirtieron en piezas publicitarias en sí mismas. Las muestras de casos suelen utilizarse para exhibir acciones de guerrilla o *below the line*, y así conseguir llegar a más personas que si solo realizásemos la acción en la calle. A través de estos vídeos se busca la sorpresa, entretenimiento e identificación del espectador con el suceso grabado, por lo que la investigación y la extracción de *insights* son fundamentales.

La importancia de este ‘nuevo’ formato en el trabajo publicitario radica en la necesidad de colaboración entre creatividad y planificación estratégica, ya que el *showcase* sirve para vender la creatividad y demostrar la eficacia de la campaña. De esta manera, se pone la investigación en beneficio de la creatividad y viceversa. El creativo deberá concebir el producto audiovisual de manera original (pues ejercerá de pieza publicitaria para sorprender al público objetivo), y el *planner* tendrá que estudiar el *storytelling* e hilo conductor del video para la explicación del concepto, acciones y resultados, así como captar la atención del *target*. Por lo tanto, los *showcases* muestran claramente la necesidad de cooperación entre el departamento creativo y el de planificación estratégica, pues para la realización de los mismos deben trabajar las ideas conjuntamente.

### 1.5. El *planner*, en la agencia de publicidad

Finalmente, para comprender cómo es la forma de trabajar dentro de una empresa y las relaciones entre sus empleados, analizaremos su forma de organización.

Debido a la reciente incorporación del *planner* a la industria publicitaria, su posición todavía es dudosa e incluso autores como Mariano Castellblanque (2006) se pregunta si es necesaria esta figura en el organigrama de las agencias.

En primer lugar, deberemos conocer la evolución del planificador en la agencia de publicidad. Como ya hemos apuntado, la figura nació ligada al departamento de cuentas y, por tanto, se situó dentro de éste. A pesar de su unión a dicho equipo, por ejemplo, Mariola García Uceda (2011) en *Las claves de la Publicidad*, no coloca al planificador dentro del departamento de cuentas. Para la autora, la estructura del equipo de cuentas se concibe de forma piramidal, compuesto por el director, supervisor y ejecutivo de cuentas. Sin embargo, realiza una separación de las funciones, diferenciando el trabajo del ejecutivo de cuentas del planificador estratégico. El primero se encargará del contacto con el cliente, mientras que el planificador estratégico será el estratega de la cuenta, encargándose de la investigación, del *briefing* y de la estrategia.

Siguiendo con las ideas de Mariola, al concebir al equipo de la cuenta, afirma que está formado por el grupo de contacto o gestión (equipo de cuentas), el grupo de creación (equipo creativo) y finalmente el grupo de medios (equipo de medios). Estos tres grupos deben girar en torno al planificador de cuentas (denominado actualmente como planificador estratégico), ya que es el perfil encargado de estar en contacto con todos los grupos para conseguir que el conjunto de las acciones de comunicación sea coherente.

De esta manera, vemos como el *planner* sigue sin ubicarse dentro de ningún departamento, pero es entendido como una figura transversal, que debe estar en contacto con todos los profesionales

dedicados a un mismo cliente para mantener la cohesión en todo el proceso. Destacar la transversalidad del profesional de planificación, ya que, en base a los objetivos de esta investigación, deberemos estudiar el trabajo del *planner* con el equipo creativo, de tal forma que colaboren juntos y trabajen en equipo para conseguir campañas creativas a la par de eficaces.

## 1.6. El trabajo en equipo y el departamento creativo

Actualmente, en las agencias y cualquier tipo de empresa, encontramos equipos de trabajo, ya que la competencia del trabajo en equipo se ha convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones. Esto se debe a que, para la realización de proyectos, es necesaria la colaboración de diferentes profesionales, pues está demostrado que, a través de la comunicación y transmisión de los conocimientos de cada individuo al beneficio del equipo, se consiguen resultados de mayor calidad, logrando los objetivos individuales y grupales. (Torrelles, et. al., 2011)

Sin embargo, debemos entender en qué consiste exactamente el trabajo en equipo, pues, aunque diferentes personas trabajen para el mismo fin, si cada una lo hace de manera aislada sin tener en cuenta a los demás componentes del grupo, no podemos hablar de trabajo en equipo, sino de trabajar “individualmente en compañía”, como apuntan Pablo Cardona y Helen Wilkinson (2006).

Para el trabajo en equipo hace falta comunicación, que exista un *feedback* entre todas las partes, contribuyendo cada individuo al equipo, adaptándose a éste y mediante una gestión eficaz del tiempo.

Centrándonos en el trabajo en equipo dentro del departamento creativo -ya que en él se desarrolla el proceso creativo- destacamos el factor humano, porque el entorno humano de la agencia afectará a los resultados. (Etayo & del Río, 2008; Pérez, 2005)

Además, autores como Teresa Amabile (1998) apuestan por la creación de grupos dispares de personas, con conocimientos teóricos y prácticos de diferentes ámbitos y distintos estilos de pensamiento. Aunque la autora lo haga refiriéndose únicamente al equipo creativo (formado normalmente por un redactor y un director de arte), esta afirmación podemos extrapolarla a la formación de equipos en general.

De esta manera, la fusión de personas diferentes para la realización de tareas es enriquecedora, provocando que actualmente se busquen grupos multidisciplinarios. Esto se debe a que aportan visiones e ideas que de otra manera no se conseguirían y, finalmente, se obtienen mejores resultados a nivel de calidad, novedad y variedad. (González, et. al., 2008)

## 2. Método

### 2.1. Estrategias metodológicas: recogida de información y procedimientos

Para abordar los objetivos planteados en nuestra investigación, consideramos que para conocer la situación del planificador estratégico en la Comunidad Valenciana debemos averiguar la práctica que se está llevando a cabo por parte de este perfil. Por ello, realizamos un cuestionario a planificadores estratégicos y a creativos que trabajan para agencias de esta región, y así averiguar cuál es la situación actual del *planner*, a la vez que conocíamos las opiniones de estos profesionales sobre la introducción de dicho trabajador en el proceso creativo y sus funciones a desempeñar en este campo.

El cuestionario es una técnica cuantitativa consistente en investigar una muestra de sujetos representativos de una población. Las ventajas de este método de recolección de datos son que permite

obtener información de casi cualquier colectivo, además de que nos facilita la estandarización de los datos, es decir, podremos tratarlos informáticamente y analizarlos según estadísticas. (Hernández et. al., 2003)

Como método más utilizado para la recolección de datos, esta primera fase la realizamos a través de un cuestionario por internet. Gracias a esta herramienta, podemos alcanzar a un amplio número de personas con bajo coste. A su vez, al tratarse de un cuestionario online, permite interactuar con el entrevistado, lo que se traduce en menos preguntas incompletas. (De Rada, 2012)

Por último, destacar que hemos apostado por un cuestionario anónimo, ya que es más probable conseguir respuestas verídicas y, por tanto, los resultados serán lo más rigurosos posibles.

Como procedimiento, en primer lugar, elaboramos el cuestionario y realizamos un pre-test con Álex Rubio, planificador estratégico y fundador de la agencia *Twelfthundred*, para corroborar el correcto entendimiento y enfoque de las preguntas desde la perspectiva del trabajador de la agencia y *planner*. El cuestionario consta de un total de 14 preguntas: 6 abiertas, 3 cerradas y 5 con escalas de Likert. El beneficio de este tipo de cuestionario radica en que las preguntas cerradas necesitan menos esfuerzo para el encuestado y, por lo tanto, el tiempo para completarlo es menor, además de que permite codificar y analizar los datos fácilmente. Por otra parte, a través de las preguntas abiertas conseguiremos una información más profunda sobre la cuestión y sobre la actitud de los profesionales. Mediante las escalas de Likert conoceremos la postura de los expertos sobre la actualidad del *planner* y su planteamiento futuro.

Respecto al contenido del cuestionario, nos encontramos un bloque inicial de 4 preguntas (2 abiertas y 2 cerradas) para conocer el perfil del encuestado y poder clasificarlo en función de su género, edad, puesto de trabajo y tipo de empresa en la que trabaja.

A continuación, realizamos una pregunta cerrada de selección múltiple sobre las tareas que realiza el planificador estratégico en la empresa, para poder contrastar el trabajo real de este perfil en las agencias de publicidad con la teoría estudiada. La siguiente pregunta es abierta con la finalidad de que describan la figura del *planner* en una única frase, de tal forma que podamos extraer qué es lo más importante de este perfil para los encuestados.

El siguiente bloque está formado por 5 preguntas cerradas con respuesta en 5 grados en escala de Likert, donde buscamos conocer la actitud de los expertos sobre la actualidad del *planner* y su planteamiento futuro. En este bloque de preguntas tratamos de indagar en el imaginario colectivo tanto de *planners* como creativos, viendo si perciben la profesión como en los inicios (la función del *planner* consiste en la investigación previa a creatividad y en la medición de resultados); si encontramos vinculación entre el trabajo del *planner* con la creatividad y la consecución de resultados (el *planner* es una figura que ayuda a la consecución de campañas más creativas y eficaces); si podemos encontrar vinculación entre las campañas premiadas equiparando los festivales españoles de creatividad (Sol) y de planificación estratégica (Eficacia) (los premios ‘Sol’ son a los creativos lo que los ‘Eficacia’ a los *planners*); la predisposición para el trabajo en equipo a la hora de generar ideas (el equipo de las grandes ideas se compone del creativo y *planner*); y, por último, conocer la opinión de ambos perfiles ante la posibilidad de que el *planner* trabaje dentro del proceso creativo.

Por último, para cerrar el cuestionario, encontramos 3 preguntas abiertas para averiguar cuáles deberían ser las funciones del *planner* en el proceso creativo y, además, en las dos últimas cuestiones

tienen la posibilidad de dejar un comentario y solicitar los resultados de la encuesta. Finalmente, la elaboración y difusión del cuestionario se ha realizado a través de *Google Forms*.

Tras el estudio de la situación del planificador estratégico en la Comunidad Valenciana mediante un cuestionario, el siguiente paso en nuestra metodología es la realización de una entrevista a profesionales de referencia del sector en la Comunidad Valenciana para ayudarnos a entender la situación y a esclarecer los datos obtenidos tras el primer estudio. Para ello, se ha confeccionado una entrevista semiestructurada con 7 preguntas abiertas que se adaptarán según el transcurso de la misma.

La entrevista es un método de gran utilidad para la investigación cualitativa ya que permite la extracción de datos a través de la conversación. Se trata de un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado con el fin de obtener información sobre el tema propuesto. Además, al ser un proceso donde ambas partes se encuentran presentes, posibilita aclarar cualquier cuestión durante la entrevista y, al permitir la expresión total del entrevistado, se obtienen respuestas más amplias y profundas. (Díaz-Bravo *et al.*, 2013)

Las ventajas que nos llevan a utilizar este método de recolección de datos es el amplio espectro de aplicación, ya que facilita la recopilación de actitudes, opiniones, emociones... es decir, hechos no observables. También posibilita orientar la entrevista en torno a un tema concreto guiándonos hacia nuestros objetivos.

## 2.2. Población y muestra

Hemos elegido una muestra de expertos para la resolución del cuestionario y la entrevista, ya que necesitamos la opinión de los propios profesionales sobre el día a día del *planner*. Se ha escogido al *Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana*, que goza de 146 empresas colegiadas, y cuya finalidad es la ordenación y representación de la profesión en dicha comunidad; y a la *Asociación de Empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad Valenciana (ComunitAD)*, con 27 asociados, cuyos objetivos son la representación del sector, la puesta en valor de la profesión, la proyección de las empresas asociadas y el impulso de la actividad publicitaria en la Comunidad Valenciana.

Elegimos ambas organizaciones por su importancia en el sector publicitario dentro de esta región y a través de ellas difundiremos el cuestionario a los profesionales. Los sujetos a los que dirigiremos la encuesta, como ya hemos apuntado, serán publicitarios que trabajen en agencias de publicidad, con especial interés en planificadores estratégicos y creativos, ya que de esta manera podremos conocer la percepción de la profesión a través de los propios planificadores estratégicos, así como la opinión de los trabajadores del proceso creativo, y finalmente poder comparar ambas visiones y conocer la actualidad del *planner* con una percepción del conjunto.

En el periodo de recogida de información (marzo y abril de 2017), obtuvimos para el cuestionario un total de 49 respuestas (de las cuales, 28 pertenecían al campo de la planificación estratégica y 21 al de la creatividad). Cabe destacar la dificultad de encontrar el perfil del planificador estratégico en la Comunidad Valenciana, ya que la mayoría de las empresas de publicidad y comunicación son PYMES, donde se buscan profesionales ‘todoterreno’ en vez de roles especializados.

En el mismo periodo, se consiguieron realizar un total de 23 entrevistas a planificadores estratégicos de la región, lo cual nos permite tener una visión amplia de la opinión de estos profesionales sobre las cuestiones de interés para nuestro estudio.

### 3. Análisis de los resultados

#### 3.1. Resultados de las encuestas

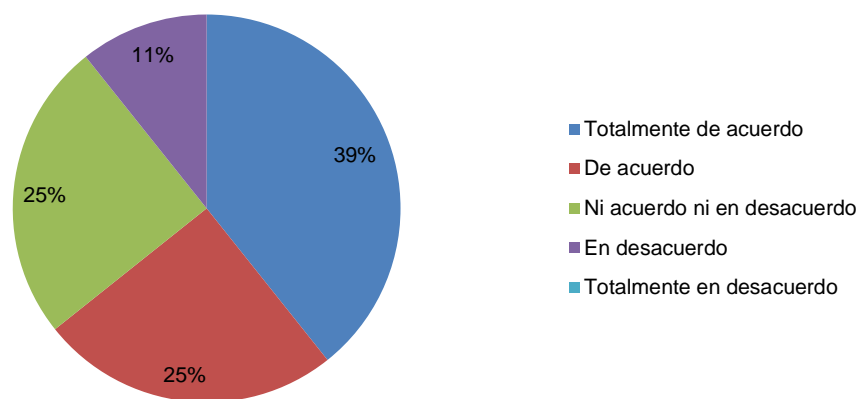
Al conseguir una muestra similar en ambos perfiles (28 respuestas de planificadores estratégicos y 21 respuestas de creativos), hemos decidido enriquecer el análisis de resultados con una comparativa de la información recogida desde dichas perspectivas. En primer lugar, analizaremos los datos obtenidos por los *planners*.

A cerca de las funciones que realiza hoy en día este perfil en las agencias de publicidad, la mayoría coincide en la elaboración del *briefing*, el contacto con el cliente y la orientación a creatividad. En segundo lugar, quedan la recepción del *briefing*, la elaboración del contrabriefing, la investigación, el análisis e interpretación de la información y la realización de la estrategia. Siguen siendo importantes las funciones de preparación de presentaciones, la generación de ideas, el control de la competencia, el estudio de los públicos y la búsqueda de *insights*. Sin embargo, las funciones que menos ejerce el *planner* son la valoración de la creatividad y la preparación de concursos, moderar los *brainstormings*, evaluar los resultados y, por último, la analítica digital.

Respecto a una definición de lo que supone actualmente el perfil del *planner* en las agencias, destacan la importancia de este profesional en la elaboración de la estrategia. Los propios trabajadores describen a este perfil como el orientador, el perfil que encamina y aporta valor, por lo que lo definen como una figura clave.

A continuación, estudiamos el grado de conformidad de estos profesionales respecto a diferentes afirmaciones.

#### Gráfico 1: La función del *planner* consiste en la investigación previa a creatividad y la medición de resultados



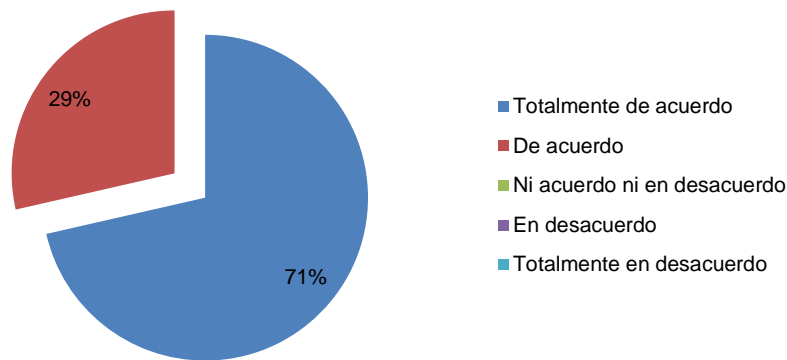
Fuente: elaboración propia

Frente a la sentencia de que la función del planificador es la investigación previa y medición de resultados, los encuestados se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo, en un 25 y 39 por ciento respectivamente, pero encontramos que un 25% no estaba de acuerdo ni en desacuerdo.



En relación a que el *planner* ayuda a la consecución de campañas más creativas y eficaces, estuvieron todos de acuerdo, con un 71% de personas que estaban totalmente de acuerdo.

**Gráfico 2: El *planner* es una figura que ayuda a la consecución de campañas más creativas y eficaces**

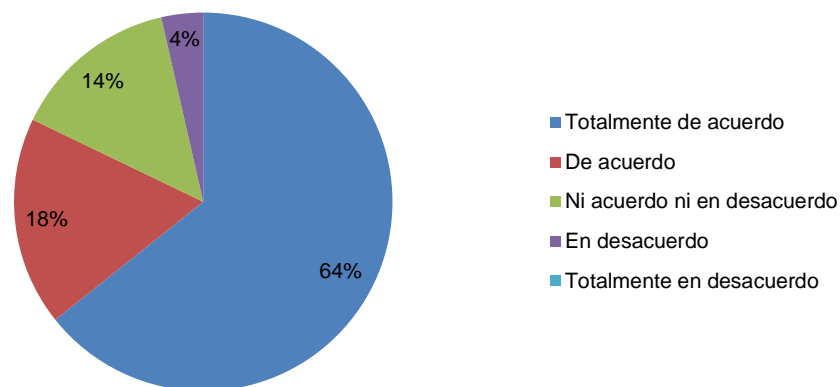


Fuente: Elaboración propia

En la comparativa de los premios Sol a los Eficacia, la mayoría se mostraron de acuerdo (64%), aunque en dicha pregunta encontramos una disparidad de opiniones.

En la afirmación de que el equipo de las grandes ideas está formado por el *planner* y el creativo, la mayoría se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo (en total el 82%).

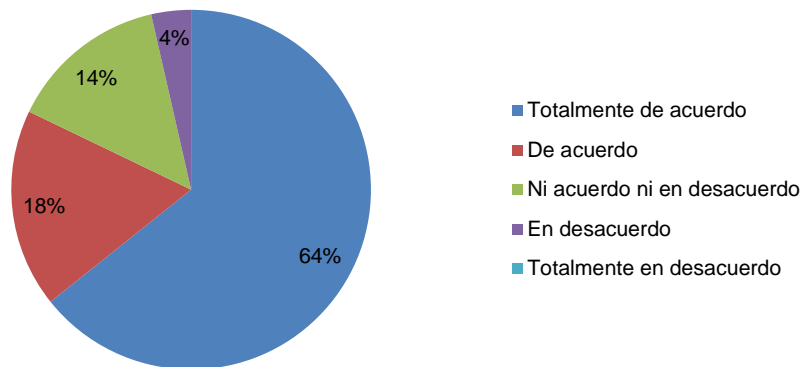
**Gráfico 3: El equipo de las grandes ideas se compone del creativo y el *planner***



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en consideración a la pregunta de si el *planner* debe introducirse en el proceso creativo, también el 82% de los encuestados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo.

#### Gráfico 4: El planificador estratégico debe introducirse en el proceso creativo



Fuente: Elaboración propia

Para cerrar el cuestionario los planificadores aportaron sus ideas sobre las funciones que debería tener el *planner* en el proceso creativo. Entre las respuestas extraemos que el planificador estratégico debe ser la persona que inspire y oriente a los creativos, supervisando que la creatividad se ajuste a la estrategia. Por lo tanto, el *planner* debe tener una labor constante en el proceso de comunicación y trabajar codo con codo con las ideas.

A continuación, pasamos a exponer los datos extraídos de los perfiles creativos.

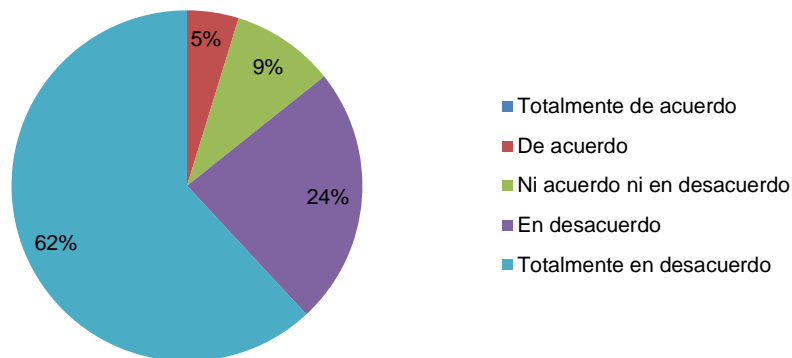
En primer lugar, las funciones que mayoritariamente se cumplen en las agencias por parte del *planner* son la elaboración de *briefings*, el contacto con el cliente y la estrategia, seguida de la investigación, el análisis e interpretación de la información, la orientación a creatividad, el estudio de los públicos y la preparación de las presentaciones. En la mitad de las agencias también es el planificador el que realiza el contrabriefing, genera ideas, estudia la competencia y busca los *insights*. Por último, las funciones menos efectuadas son la recepción del *briefing*, la evaluación de resultados, la preparación de concursos, seguido de la valoración de creatividad y, por último, de la moderación de *brainstormings* y la analítica digital.

En cuanto a la definición que extraemos de la opinión de los creativos, vemos que la visión que tienen del *planner* es la de orientador de creatividad, capaz de crear conceptos y de ser un disparador creativo. Lo ven como un todoterreno, que organiza los proyectos y trabaja en medio del campo, entre cuentas y creatividad.

A continuación, también estudiamos su grado de aprobación con los enunciados.

No encontramos consenso en la afirmación de que el *planner* realice principalmente la investigación previa a creatividad y la medición de resultados, encontrándonos con que el 62% de los encuestados está totalmente en desacuerdo.

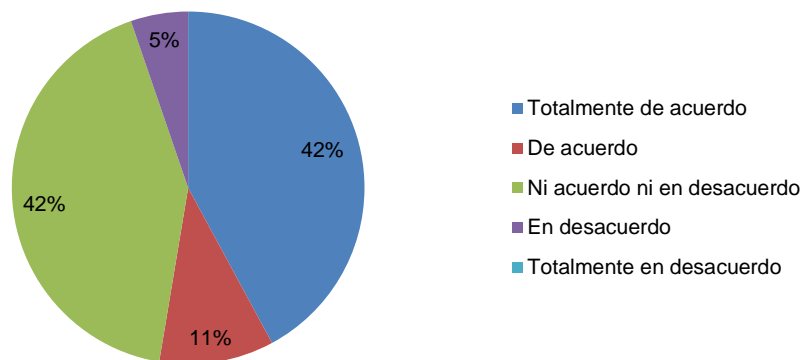
**Gráfico 5: La función del *planner* consiste en la investigación previa a creatividad y la medición de resultados**



Fuente: Elaboración propia

En la sentencia de que el *planner* consigue campañas más creativas y eficaces, un poco más de la mitad de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo (11% y 42% respectivamente), y el 42% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**Gráfico 6: El *planner* es una figura que ayuda a la consecución de campañas más creativas y eficaces**

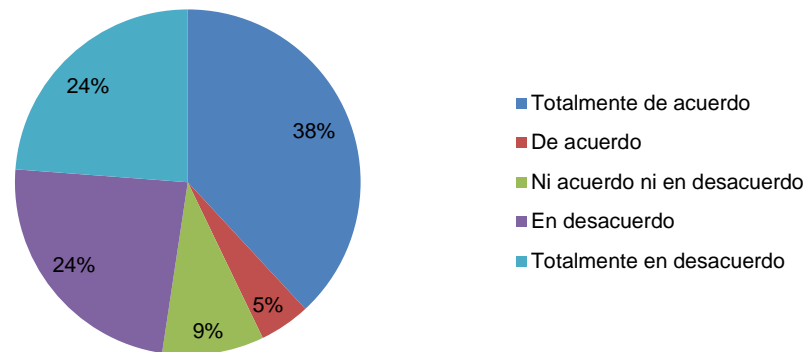


Fuente: Elaboración propia

Frente a la idea de que los premios del Sol premian a los creativos así como los Eficacia a los *planners*, la mitad de los encuestados no se muestra de acuerdo ni en desacuerdo, y los restantes se encuentran de acuerdo en un 25%, mientras que el otro 24% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Sobre si el equipo de las grandes ideas está formado por el creativo y el *planner*, los propios creativos se muestran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (24% en cada punto de la escala) aunque, por otro lado, el 38% están totalmente de acuerdo.

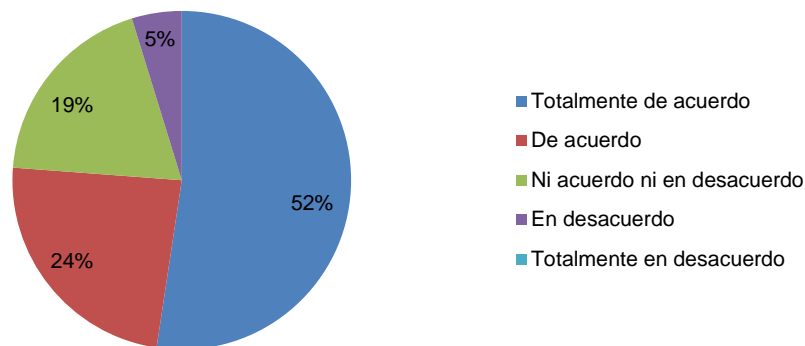
**Gráfico 7: El equipo de las grandes ideas se compone del creativo y el *planner***



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la pregunta sobre si el *planner* debería introducirse en el proceso creativo, la mayoría están de acuerdo o totalmente de acuerdo (24% y 52% respectivamente).

**Gráfico 8: El planificador estratégico debe introducirse en el proceso creativo**



Fuente: Elaboración propia

En la última pregunta sobre cuáles deberían ser las funciones del *planner* en el proceso creativo, vemos que tiene que ser un mediador y guía, que aporte soluciones creativas desde el punto de vista de la estrategia, creando un puzzle. Debe ser el que aporte los *insights* y la persona que esté en el proceso para opinar si las ideas cuadran con el *briefing*, pero dejando los aspectos de realización a los creativos.

Por lo tanto, comparando la información extraída de ambos perfiles, observamos como en la actualidad el perfil del planificador estratégico es el que normalmente elabora el *briefing* y quien tiene el contacto con el cliente, además de realizar la investigación y analizar e interpretar los datos.

Según los *planners*, una de sus funciones de primer nivel es la orientación a creatividad, mientras que este punto lo consideran menos importante los creativos. De igual manera, los creativos opinan que la elaboración de la estrategia es representativa de los *planners*, mientras que ellos mismos lo relegan a un segundo plano.

Cabe destacar la disparidad de opiniones en la tarea de recepción del *briefing* por parte del planificador estratégico, ya que para los planificadores es una función muy realizada, mientras que los creativos es de las que menos tienen en cuenta.

Finalmente, nos llama la atención como funciones que se presentaban como esenciales en la bibliografía estudiada (la evaluación de resultados, valoración de creatividad y moderación de *brainstormings*) son las menos realizadas en la actualidad. Además, a pesar de que hoy en día la analítica digital es una tarea que deben empezar a controlar, vemos como es la que menos se realiza.

Respecto a la definición del planificador estratégico, los propios *planners* se centran en definirlo como el estratega que debe orientar, encaminar a los creativos y aportar valor. Los creativos le otorgan un valor añadido a este perfil al destacar que debe ser capaz de crear conceptos y orientar a creatividad. Además, recalcan que es un profesional todoterreno que organiza los proyectos mediando entre cuentas y creatividad.

A continuación, observamos las coincidencias y diferencias en las opiniones de planificadores y creativos.

Estos perfiles coinciden en la idea de que el *planner* deba introducirse en el proceso creativo, así como, en que no podamos afirmar con seguridad que los premios ‘Eficacia’ premien la estrategia a los *planners*, como lo hace ‘El Sol’ con los creativos.

La mayor disparidad se observa en que los *planners* piensan que junto con los creativos forman los equipos de las *Big Ideas*, a la vez que afirman que el planificador estratégico es capaz de conseguir campañas más creativas y eficaces. En ambos casos, los creativos se muestran más escépticos, restándole importancia al *planner* en la colaboración con las ideas.

Finalmente, vemos que las funciones que debería desempeñar el *planner* en el proceso creativo según los propios planificadores debe ser la de orientar e inspirar, encauzando la creatividad hacia la estrategia. En este caso, los creativos indagan más, y lo describen como un profesional que debe dar soluciones creativas desde el punto de la estrategia, aportando *insights* y opinando si las ideas cuadran con las exigencias del *briefing*, pero sin colaborar en los aspectos de realización, tarea exclusiva de los creativos.

Por lo tanto, tras la extracción, análisis y comparación de los datos, podemos apreciar que la figura del *planner* en la Comunidad Valenciana, como los propios profesionales se manifiestan, se acerca mucho más al perfil de cuentas con una visión estratégica, que a las características que definen al planificador estratégico. Los propios *planners* ven más importante la recepción del *briefing* que la elaboración de la estrategia, función que define a este perfil.

Sin embargo, los creativos perciben a los planificadores como un puesto intermedio entre cuentas y creatividad, entendiendo que deben mediar para conseguir orientar y encauzar la creatividad en pro de la estrategia del cliente.

Aunque ambos perfiles están de acuerdo en la introducción del planificador estratégico en el proceso creativo, son los creativos quienes afinan más en cuál debería ser el papel del *planner* dentro de éste. Mientras los planificadores se centran en continuar con su papel de ‘orientación a creatividad’ (aunque sin explicar en qué consiste), los creativos definen cuál será el papel del *planner*, apuntando que este



perfil debe ser capaz de crear conceptos, aportar *insights*, así como revisar la creatividad para que concuerde con la estrategia.

Llegados a este punto, también cabe señalar que dentro de la Comunidad Valenciana, los propios *planners* declaran que la búsqueda de *insights* es una de las tareas que se realiza en menor medida, mientras que según la bibliografía consultada debería ser una función de primer nivel.

Esto nos puede llevar a la conclusión de que el *planner* es una figura aún poco desarrollada en la Comunidad Valenciana (además de la dificultad de encontrar este perfil dentro de las agencias de la región), y que sigue vinculándose a los profesionales de cuentas.

Por ello, aunque se muestran interesados en su inmersión en el proceso creativo, aún no tienen claro cuál debe ser su cometido, ya que no están realizando las funciones plenas de un planificador estratégico. Por su parte, los creativos tienen más clara cuáles deben ser las tareas, y aunque todavía no se estén cumpliendo, sí que atisban cuál debe ser el futuro del *planner* para conseguir campañas más creativas y eficaces.

### 3.2. Resultados de las entrevistas

La mayor parte de entrevistados (21 de 23) se muestran positivos con la disciplina en la Comunidad Valenciana, puesto que el *planning* existe desde siempre (encontremos o no un *planner* en la agencia, el *planning* debe llevarse a cabo, ya sea un *cuentas*, un creativo o cualquier otro perfil, el que se encargue de investigar y elegir el enfoque estratégico), pero actualmente hay más *planners* e inquietud por parte de los profesionales. Sin embargo, reconocen que esta cuestión se encuentra aún en una etapa inicial y queda mucho camino por recorrer, sobre todo en el plano de los anunciantes. Consideran que sería necesario que existiera un presupuesto destinado a esta disciplina para hacer despegar al planificador estratégico y al *planning* en la Comunidad Valenciana, de ahí que se necesite educar a los clientes en el *planning*, demostrándoles que esta disciplina les ayuda a conseguir los objetivos y, por tanto, deben pagar por ella. Si no existe una partida del presupuesto destinada al *planning* es imposible que una agencia pueda contratar a personas dedicadas totalmente a esta tarea. Por ello, consideran que el primer paso debería enfocarse en dar valor a la profesión y que sea perceptible para los anunciantes, ya que, si empiezan a exigir y contratar *planning*, ésta será una disciplina real en las agencias.

Respecto a la idea de que en la actualidad los *planners* están llevando a cabo las funciones tradicionales del perfil de cuentas, prácticamente la totalidad de ellos consideran que sí es así; el *planning* lo están realizando los cuentas en la mayoría de las agencias. Esto se debe a que hay pocos planificadores estratégicos puros (como se ha apuntado anteriormente, todavía no es una disciplina que exijan los anunciantes y, al no haber presupuesto, es difícil hallar perfiles destinados únicamente al *planning*). Pero lo que sí encontramos son profesionales de cuentas con visión estratégica. Además, debemos aclarar que no todo aquel perfil que realiza la estrategia es un *planner*, ya que existen muchos profesionales que se denominan planificadores estratégicos por tener visión estratégica o por conocer la teoría de lo que debe hacer un *planner*, pero que si no cumplen las funciones básicas de este perfil no podemos sumarlos a esta clasificación.

Todos coinciden en que las principales funciones que debe llevar a cabo un *planner* serían: redacción de *briefings*, búsqueda de *insights*, colaboración con creatividad, preparación de presentaciones y evaluación de resultados. Sin embargo, el problema sigue siendo el mismo, que como el *planner* a su vez tiene que ayudar con otros clientes, así como a compañeros de cuentas y creatividad, al final no puede realizar sus propias funciones. Se están mezclando roles en las agencias y al combinar funciones

de cuentas y planificación estratégica se produce un desajuste en los pesos del trabajo, provocando que algunas funciones básicas no se cumplan en pro de las tareas del otro perfil.

En cuanto al trabajo del *planner* junto con los departamentos de cuentas y creatividad, podemos decir que todos los entrevistados consideran al planificador estratégico como una “bisagra” entre estos dos mundos. Por un lado, el departamento de cuentas se traduce en el anunciante, y el *planner* debe colaborar con él para enseñarle al cliente cuál es el camino a tomar, cuál será el enfoque estratégico. Por otro lado, el departamento de creatividad se materializará en el público, y las funciones del *planner* en este campo es facilitar el trabajo a los creativos, principalmente en la creación de un *briefing* creativo inspirador, donde ya se muestre el camino a seguir (aportando contenidos y referencias que estimulen la mente de los creativos).

Todos los entrevistados consideran que durante el proceso creativo debe continuar la comunicación entre planificación y creatividad, ya que el planificador estratégico se encargará de compartir con los creativos los *insights* y referencias (la manera en que otras marcas o categorías de productos han solucionado el mismo problema, planos para contar historias, tipos de música...), así como cualquier tendencia o información que les pueda ayudar en la creación. Además, el rol del *planner* puede ser muy relevante en la ideación y desarrollo del *storytelling*, ya que ahí deben trabajar creatividad y planificación codo con codo para concebir el desarrollo de la idea, los puntos de contacto, las activaciones, cómo captar la atención del público objetivo, etc.

Por lo tanto, todos defienden que debe existir una comunicación fluida entre el departamento de planificación estratégica y el de creatividad, ayudándose mutuamente para crear campañas creativas y eficaces. También la mayoría señala que el *planner* en algunos casos deberá ayudar en la presentación de las ideas ante el cliente, ya que la investigación y los datos siempre le aportan seguridad. Para concluir el proceso, obviamente, el *planner* deberá evaluar los resultados y medir la eficacia, observando si se han cumplido los objetivos fijados inicialmente.

Por lo tanto, si el trabajo en equipo potencia el resultado final, la introducción del *planner* en el proceso creativo lo enriquecerá, porque si la creatividad va coordinada con la estrategia lo habitual es lograr los objetivos. Ejemplo de ello son los *Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial*, donde son galardonadas las estrategias que mejor han funcionado cumpliendo con los objetivos de partida.

Finalmente, respecto a la visión de futuro sobre la profesión, la mayoría considera que lo primero es conseguir que el *planning* sea una disciplina real, formando a más profesionales en ella. Por lo tanto, cuando el *planner* se asiente, realizando realmente sus funciones en la agencia de publicidad, será entonces el momento en que se introducirá definitivamente en el proceso creativo.

#### 4. Discusión y conclusiones

En primer lugar, debemos señalar las limitaciones de nuestra investigación, porque debido a la actual situación del *planner* en la Comunidad Valenciana, ha sido complicada la extracción de una amplia muestra de profesionales a los que consultar. A pesar de ello, consideramos que el nivel de respuesta alcanzado es significativo y permite abordar y entender la complejidad de la cuestión que abordamos en nuestro estudio.

Según los datos obtenidos, actualmente podemos definir al *planner* como un “cuentas 2.0”, ya que las funciones que realiza se corresponden con las tradicionales del perfil de cuentas añadiendo un enfoque estratégico y una parte de investigación. A su vez, podemos desvelar que en realidad lo que ocurre es

que los profesionales de cuentas son las personas encargadas de llevar a cabo el *planning*, o que otros profesionales se autodenominan planificadores estratégicos por realizar labores de estrategia o investigación, pero que al no cumplir las funciones básicas del *planner* no podemos considerarlos como tal.

En ambos casos observamos como en esta comunidad se están mezclando roles, fusionando tareas de diferentes profesionales, lo que conlleva que no se cumplan las funciones reales del perfil del *planner* al no haber trabajadores destinados en su totalidad al *planning*.

Además, intentando comprender cuál es el motivo por el cual el *planning* no ha conseguido madurar en la Comunidad Valenciana, percibimos que es una cuestión económica. Todavía los anunciantes de esta región no son conscientes de los beneficios que les reporta esta disciplina y no le destinan una partida real del presupuesto. Por ello, para asentar al *planner* y su trabajo en las agencias, deberemos comenzar por la educación de los clientes en el *planning*, para convertirla en una disciplina real y pagada. A pesar de encontrarnos en una etapa inicial del *planning*, debemos destacar que cada vez hay más profesionales interesados en esta disciplina, lo que es una buena noticia pensando en el crecimiento de la profesión.

Enfocándonos en el trabajo de los planificadores estratégicos en colaboración con otros equipos en las agencias, observamos como este perfil tiene que encontrarse tan cerca del departamento de cuentas como del creativo. El *planner* tiene que ayudar al cliente a elegir el mejor enfoque estratégico según sus necesidades, a la vez que da soporte y facilita el trabajo de los creativos.

Al interesarnos por la introducción del *planner* en el proceso creativo, debemos desvelar cuáles son las funciones de este perfil en dicho proceso. Como resultado, el planificador estratégico tiene que abrir el proceso mediante la redacción del *briefing* creativo, documento que informa e inspira al equipo creador. Una vez comenzado el proceso creativo, el *planner* debe seguir comunicándose con los creativos, aportándoles información en forma de *insights*, referencias o tendencias para estimular e inspirar el trabajo del equipo creativo. En algunas ocasiones, el *planner* también tiene que unirse a la presentación ante el cliente, ya que mediante los datos y conclusiones extraídas de la investigación aporta rigurosidad a las ideas expuestas.

Además, hay ocasiones en que el *planner* y el equipo creativo deben trabajar unidos, como en el desarrollo del *storytelling*, donde creatividad y estrategia deben ir de la mano para la correcta evolución de la idea o historia. Finalmente, el *planner* también es el encargado de cerrar el proceso evaluando y midiendo la eficacia de la comunicación realizada.

Los profesionales de la Comunidad Valenciana, tanto *planners* como creativos, están de acuerdo con la introducción del planificador estratégico en el proceso creativo, ya que el trabajo en equipo siempre enriquece, y si creatividad y estrategia van coordinadas se conseguirán campañas creativas a la par de eficaces. Sin embargo, la realidad es que la introducción del *planner* en el proceso creativo dependerá de las necesidades de los creativos y son estos últimos los que decidirán si necesitan al planificador en mayor o menor medida dentro del proceso.

No obstante, como hemos apuntado, debemos comenzar por hacer del *planning* una disciplina real, asentando la figura del *planner* en las agencias. Una vez el planificador estratégico sea un perfil más dentro del proceso de comunicación publicitaria, podrá evolucionar e introducirse en el proceso creativo.

Recuperando nuestra hipótesis de partida (el planificador estratégico debe evolucionar e introducirse en el proceso creativo para así conseguir mejores resultados en términos de eficacia y creatividad), podemos decir que durante toda la investigación, y tras la exposición de los resultados finales, se verifica la hipótesis inicialmente planteada, aceptando que la figura del *planner* está todavía en una fase inicial dentro de la Comunidad Valenciana y, por tanto, el primer paso debe ser el asentamiento y evolución de la figura en el marco de las agencias.

El objetivo principal de nuestra investigación era evidenciar la vigente necesidad de incluir al *planner* en el proceso creativo. Además, nos planteábamos el objetivo específico de definir cuáles son las funciones de este perfil dentro del proceso creativo. Ambos objetivos se han alcanzado, el primero al mostrar las ideas de los profesionales de la Comunidad Valenciana, recogiendo las opiniones tanto de los propios planificadores como de los creativos (quienes trabajan específicamente en el proceso creativo). Ambos perfiles se muestran de acuerdo en la introducción del *planner* dentro del proceso, y afirman que la colaboración del planificador estratégico ayuda a la consecución de campañas creativas y eficaces. Por lo tanto, es lógico que nombren la ‘orientación a creatividad’ como una de las funciones que el *planner* debe realizar.

También hemos recopilado cuáles deben ser las funciones del planificador estratégico en el proceso creativo, desde la realización del *briefing* creativo que abre el proceso, continuando con el apoyo a los creativos mediante conceptos, *insights*, referencias y tendencias, ayudando a la presentación de las ideas... hasta la evaluación final de la campaña, observando si estrategia y creatividad están coordinadas, y midiendo los resultados obtenidos para verificar si se alcanzan los objetivos.

Finalmente, como sinopsis de todo el trabajo, podemos afirmar que esta investigación nos ha mostrado que la figura del *planner* aún está en una etapa primigenia, no apareciendo todavía en la mayoría de las agencias de la Comunidad Valenciana, donde se mezclan roles para cubrir las funciones de *planning*. Por ello, observamos que el planificador estratégico en esta región se corresponde, como hemos dicho, más a un “cuentas 2.0”, ya que realiza las tareas de este perfil, aunque aporta visión estratégica e investigadora. Y, según afirman los profesionales, la principal causa de esta lenta introducción del *planner* en la industria publicitaria sería la falta de presupuesto por parte de los anunciantes.

- **Investigación financiada.** -- Este artículo se ha realizado con ayuda del proyecto de investigación titulado “El negocio publicitario en la sociedad digital: estructura de agencia, perfiles profesionales y nuevas tendencias creativas” dirigido por la profesora doctora Cristina González Oñate. Código del proyecto P1-1B2015-27; Plan de Promoción a la investigación de la Universidad Jaume I. Todos los autores son miembros del Grupo de investigación ENCOM.

- Fechas:

- Inicio de la investigación: enero de 2017  
- Término de la investigación: mayo de 2017

## 5. Referencias bibliográficas

A Álvarez Ruiz (2012): *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Madrid: ESIC Editorial.

A Casilda (2016): “Las nuevas profesiones que revolucionan el mercado laboral” en *Expansión.com*, Madrid: <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/04/22/571a193c22601d24078b4614.html> [02/06/2017].

A Cooper (2006): *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Madrid: Thomson Editores.

APG Account Planning Group España (2017): “No planning, no future”, en <http://www.apgspain.es/eventos/no-planning-no-future/> [13/02/2017].

APG Account Planning Group España (2017): “Planning Inside”, en <http://www.apgspain.es/eventos/planning-inside/> [13/02/2017].

B Moreno López (2012): “Los ‘showcases’ como nuevo formato publicitario al servicio de la marca” en Actas del IV Congreso Internacional Latina de Comunicación, Tenerife: [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/126\\_Moreno.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/126_Moreno.pdf) [11/03/2017]

C Etayo Pérez & A Preciado Hoyos (2008): “Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas”. *Revista Latina de Comunicación Social* 63, Tenerife, pp.151-164.

C Etayo Pérez & J del Río Pérez (2008): “Influencia de los factores humanos sobre la creatividad en las agencias de publicidad”. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 13(25), Bilbao, pp. 197-219.

C Sánchez Blanco (2010): “The contribution of Spanish account planners to advertising effectiveness”. *Revista Latina de Comunicación Social* 65, Tenerife, pp. 278-290.

C Sánchez Blanco (2011): “La voz del consumidor en comunicación comercial: 40 años de evolución de la planificación estratégica publicitaria”. *Revista Doxa* 12, Madrid, pp. 87-105.

C Torrelles Nadal, JL Coiduras Rodríguez, S Isus, X Carrera, G París Mañas & JM Cela (2011): Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado* 15(3), Granada, pp. 329-344.

G Wallas (2014): *The art of thought*. England: Solis Press.

J Fernández Cavia & C Sánchez Blanco (2012): “Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica”. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación* 17(32), Bilbao, pp. 51-71.

J Griffiths (2002): “Above and beyond advertising planning”. *Admap* 425, February, pp. 45-47.

J Griffiths (2008): “Where to next?Account Planning at 40”. *Admap* 493, April, pp. 24-27.

L Díaz-Bravo, U Torruco-García, M Martínez-Hernández & M Varela-Ruiz (2013): “La entrevista, recurso flexible y dinámico”. *Investigación en educación médica* 2(7), México, pp.162-167.

M Baskin & D Pickton (2003): “Account planning – from génesis to revelation”. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21(7), pp.416-424.

M Castellblanque (2006): *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Barcelona: Editorial UOC.



ML García Guardia (2009): “El planner, clave de la publicidad eficaz. Estrategia y orientador de creatividad”. *Economía Industrial* 373, Madrid, pp. 197-210.

M García Uceda (2011): *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC editorial.

M Sardegna & B Donayre (2016): “El planner: Creador de relaciones. Historia, rol actual y futuro”. *Revista Mediterránea de Comunicación* 7, Alicante, Colección Mundo Digital, pp. 229-238.

MC González Cruz, JA Aguilar-Zambrano, JJ Aguilar-Zambrano & M Gardoni Colombel (2008): “La estrategia de creatividad sistemática TRIZ con equipos multidisciplinares de diseño de producto”. *DYNA-Ingeniería e Industria* 83(6), Bilbao, pp. 337-350.

P Cardona & H Wilkinson (2006): *Trabajo en equipo*. Navarra: Universidad de Navarra.

P Pujals (2014): “La planificación estratégica y el ‘account planner’” en *Portalcomunicación.com*,

Universidad Autónoma de Barcelona. [http://portalcomunicacio.es/uploads/pdf/43\\_cat.pdf](http://portalcomunicacio.es/uploads/pdf/43_cat.pdf) [23/01/2018]

R Hernández Sampieri, C Fernández Collado & P Baptista Lucio (2003): *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

R Pérez (2005): *La huella de la publicidad: crónica de unas marcas (bien) anunciadas*. Córdoba: Almuzara.

S Jordán, J Menéndez, J Frigola & G Marca (2016): “Análisis bibliográfico de las competencias del Accountplanner en la agencia de publicidad”. *Hologramática* 2(25), Buenos Aires, pp. 97-110.

S Pollitt (1979): “How I Started Account Planning in the Sixties”. *Campaign*, 20, April, pp. 27-30.

TM Amabile (1998): *How to kill creativity*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

VD de Rada (2012): “Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet”. *Papers: revista de sociologia*, 97(1), Barcelona, pp. 193-223.

---

### Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

C Fanjul Peyró, C González Oñate, M Arranz Peña (2018): “Creatividad y eficacia en la Comunidad Valenciana: la figura del planner en el proceso creativo”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 401 a 424.

<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1262/21es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2018-1262](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1262)

### - En el interior de un texto:

...C Fanjul Peyró, C González Oñate, M Arranz Peña (2018: 401 a 424) ...

o

...C Fanjul Peyró *et al*, 2018 (401 a 424) ...

Artículo recibido el 18 de diciembre de 2017. Aceptado el 13 de febrero.  
Publicado el 21 de febrero de 2018