



Universitat Ramon Llull

TESIS DOCTORAL

Título **El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario**

Realizada por Omar Muñoz Sánchez

en el Centro Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna

y en el Departamento Comunicación

Dirigida por Dr. Joan Sabaté López
Codirigida por Dra. Isabel Solanas García

**El pensamiento estratégico.
Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador
de cuentas publicitario.**

Tesis doctoral

Omar Muñoz Sánchez

Director: Dr. Joan Sabaté López
Codirectora: Dra. Isabel Solanas García

Facultat de Comunicació Blanquerna
Universitat Ramon Llull

2013

ÍNDICE	Página
Agradecimiento	10
0-. Introducción	14
0.1-. Interés por el tema.....	18
0.2-. Propósito de la investigación.....	19
0.3-. Enunciado del problema.....	21
0.4-. Tipo de investigación y fuentes de trabajo.....	24
0.5-. Fases de la investigación.....	25
0.5.1-. Fase I	25
0.5.2-. Fase II.....	26
0.5.3-. Fase III.....	26
0.6-. Introducción al problema de investigación.....	27
0.7-. Formulación del problema.....	29
0.8-. Objetivos.....	29
0.8.1-. Objetivo General.....	29
0.8.2-. Objetivos específicos.....	30
0.9-. Justificación y delimitación de la investigación.....	31
1. PRIMERA PARTE. Marco teórico y conceptual	33
Capítulo 1. Aproximación histórica al concepto de estrategia.....	34
1.1-. La estrategia en Grecia.....	34
1.1.1-. Ser griego.....	35
1.1.2-. Ser ciudadano.....	37
1.1.3-. La obra de Dracón.....	38
1.1.4-. La obra de Solón.....	39
1.1.5-. La obra de Clístenes.....	42
1.1.6-. La influencia de Pericles.....	43

1.1.7-. Ser militar.....	45
1.1.8-. Ser estratego.....	46
1.1.9-. El desarrollo del pensamiento en Grecia.....	47
1.1.10-. El legado del estratego al planificador de cuentas	49
1.2-. La estrategia en Roma.....	51
1.2.1-. El Senado	51
1.2.2-. Las Magistraturas.....	53
1.2.3-. El tribuno de la plebe.....	54
1.2.4-. Ser romano.....	54
1.2.5-. El ejército en la Monarquía (753 a.C – 510 a.C.).....	56
1.2.6-. El ejército en la República romana (509 a.C. – 27 a.C.) ..	57
1.2.7-. Las guerras púnicas.....	60
1.2.8-. El ejército imperial	61
1.2.9-. Barbarización del ejército y la caída del Imperio de Occidente.....	62
1.2.10-. El legado del pretor al planificador de cuentas	63
1.3-. La estrategia en la Edad Media (476 d.C - 1492 d.C.).....	64
1.3.1-. El guerrero medieval.....	67
1.3.2-. La administración de los recursos en la Edad Media	72
1.3.3-. La estrategia	72
1.3.4-. El legado del guerrero medieval al planificador de cuentas	73
1.4-. La estrategia moderna (1493 d. C - 1789 d. C).....	74
1.5-. La estrategia contemporánea (1789 d. C. hasta la actualidad)....	75
Capítulo 2. El gran salto conceptual	80
2.1-. De la guerra a la teoría de los juegos.....	80
2.2-. De la teoría de los juegos al <i>management</i>	85
2.3-. El <i>management</i> y su relación con los conceptos militares.....	93
2.4-. La estrategia en publicidad.....	102
2.5-. La planificación de cuentas en publicidad.....	105
2.6-. El perfil del planificador de cuentas.....	110

2.7-. La interdisciplinariedad.....	119
2. SEGUNDA PARTE. Interdisciplinariedad	122
Capítulo 3. Los conceptos de mente y pensamiento	123
3.1-. En el interior de la mente del planificador de cuentas.....	123
3.2-. Líneas de investigación en estrategia de comunicación Publicitaria.....	125
3.3-. Una visión interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas	126
3.4-. El pensamiento estratégico.....	133
3.5-. El cerebro y el planificador de cuentas.....	141
3.6-. La psicología cognitiva.....	145
3.7-. Procesos cognitivos en el planificador de cuentas.....	149
3.7.1-. Estructura mental	153
3.7.2-. Esquema mental.....	155
3.7.3-. Asociaciones mentales.....	157
3.7.4-. Procesos mentales	158
3.8-. La mente y el planificador de cuentas.....	161
3.8.1-. Estrategia y marca.....	161
3.8.2-. Marcas más humanas en la mente del consumidor....	162
3.8.3-. La percepción en la mente del planificador de cuentas.....	164
3.8.4-. El pensamiento y el planificador de cuentas.....	174
3.9-. Estructuras básicas del pensamiento. El concepto y la imagen.....	183
3.9.1-. Resolución de problemas.....	187
3.9.2-. Toma de decisiones.....	189
3.9.3-. El pensamiento estratégico del planificador de cuentas .	192
3.9.4-. Creatividad y estrategia en el planificador de cuentas....	199
3.9.5-. El concepto y el planificador de cuentas.....	202
3.9.6-. El <i>insight</i>	204
3.10-. Cultura y estrategia.....	206

Capítulo 4. Las neurociencias y su relación con la publicidad...	210
4.1-. Neurociencias	210
4.2-. Pensamiento estratégico, marca y su relación con el cerebro humano.....	211
4.3-. Neurociencia y publicidad.....	216
4.4-. Neuromarketing	218
4.5-. Plasticidad neuronal.....	224
TERCERA PARTE. Colombia.....	228
Capítulo 5. Aproximación histórica.....	229
5.1-. La publicidad en Colombia.....	229
5.2-. El planificador de cuentas en Colombia.....	231
CUARTA PARTE. Trabajo de campo	237
Capítulo 6. Diseño metodológico	238
6.1-. El <i>corpus</i> de la investigación: planificadores de cuentas de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali en Colombia y experto en neuropsicología.....	238
6.2-. Metodología del trabajo de campo.....	242
6.2.1-. Tipo de investigación.....	243
6.2.2-. Delimitación de la investigación.....	244
6.2.2.1-. Delimitación con los directamente relacionados con la publicidad.....	245
6.2.2.2-. Delimitación de los no relacionados con la publicidad.....	245
6.2.3-. Criterios para la selección de la población y de la muestra.....	245
6.2.4-. Marco muestral.....	246
6.2.5-. Tipo de muestreo.....	246
6.2.6-. Tamaño de la muestra.....	247
6.2.6.1-. Tamaños de la muestra de los relacionados	

Anexos	341
Anexo 1. Términos asociados a la palabra estrategia	342
Anexo 2. Referencias bibliográficas sobre el origen del concepto de estrategia.....	367
Anexo 3. El ofuscamiento de Maude W.	368
Anexo 4. Ejemplo de correo electrónico para el contacto con agencias de publicidad	369
Anexo 5. CD con entrevistas a planificadores de cuentas	370

A Claudia, Juan Miguel y Adelaida

Agradecimientos

·

Mi especial gratitud a mi padre y a mi madre por permitir el crecimiento de esta obra; a Hernán Darío y Daniel Ricardo por estar tan cerca y ser un gran apoyo en los momentos difíciles; a Sandra Carolina quien siempre me ha acompañado en los proyectos académicos que emprendido.

A Jaime y Andrea quienes fueron mi mejor apoyo mientras avanzaba en cada una de las etapas de este proceso. Gracias a ellos nunca me sentí solo.

A Ramiro (Q.E.P.D.), Inés, Adriana, Astrid, Verónica, Alberto, Zulma, Clara, Alejandro, Daniel y Santiago por ser un apoyo incondicional durante todo el desarrollo del presente trabajo.

No puedo dejar de estar agradecido con el Dr. Joan Sabaté L. y la Dra. Isabel Solanas García, quienes se arriesgaron a creer en este proyecto y me dieron los consejos certeros en los momentos que más los necesitaba, espero no haberles defraudado.

A Jesús, Lupe, Monse, Fátima, Pilar, Lourdes, Pedro y Santiago por acogerme en sus hogares entre 2009 y 2013.

*“Quería saber el porqué y el significado de las cosas,
para poder aprender de ellas”*

Albert Davis Lasker

0-. Introducción

En un mercado tan competitivo y globalizado como el actual, las empresas se ven obligadas a dirigir sus procesos en medio de un panorama caracterizado por la incertidumbre, las dinámicas cambiantes y la complejidad. Los imperativos avances del entorno llevan a que las marcas encuentren la necesidad de ofrecer a su público objetivo elementos que les permitan diferenciarse de sus competidores y ganar su lealtad. Para ello, desarrollan estrategias de comunicación que les ayudan a alcanzar los objetivos propuestos, objetivos que siempre deben estar alineados con los objetivos de comercialización. O'Guinn, Allen y Semenik en su libro *Publicidad y comunicación integral de marca* se refieren a este tema afirmando que:

Una estrategia de publicidad y promoción es una declaración sumaria de lo esencial y define las decisiones de planeación, preparación y colocación. Un componente importante de una estrategia publicitaria de publicidad y promoción es la estrategia del mensaje, la cual consiste en objetivos y métodos. Define las metas del anunciante y cómo se alcanzarán.¹

Los mismos autores lo expresan de otra manera en otro de sus libros titulado *Publicidad*:

La estrategia representa el mecanismo por medio del cual se realizará algo. Consiste en la expresión de los medios para alcanzar un fin. Se supone que todos los demás factores desembocan en una estrategia. La estrategia es lo que se hace, de acuerdo con la situación y los objetivos.²

El acelerado desarrollo tecnológico, la fragmentación y variedad de tipos de públicos, las condiciones cambiantes de los mercados, el auge de nuevas formas de publicitar los mensajes, etcétera, han hecho más difícil la conexión entre el consumidor, el mensaje y la marca. En este proceso interviene el

¹ O'GUINN. T.; ALLEN. CH.; SEMENIK. R. *Publicidad y comunicación integral de marca*. México: Thomson, 2004. p. 366.

² O'GUINN. T.; ALLEN. CH.; SEMENIK. R. *Publicidad*. México: Thomson, 1999. p. 229.

planificador de cuentas, o el *account planner* en término inglés, una figura que surge a mediados de los años sesenta del siglo XX con la idea de ser un apoyo para el anunciante, un enlace con el departamento creativo y el representante del consumidor en el momento de desarrollar una estrategia de comunicación en una agencia de publicidad. Pollitt se refirió a él de la siguiente forma: “*This new researcher- or account man’s “conscience”- was to be called the “planner”*”.³

Hoy, hablar de estrategia nos lleva necesariamente a referirnos a la columna vertebral del proceso de comunicación publicitaria, de donde se desprenden las acciones que luego llegan al público objetivo, y que permiten alcanzar los objetivos propuestos y construir marca. Por lo tanto, el planificador de cuentas tiene la responsabilidad de conocer las variables que intervienen en este proceso (competencia, mercado, consumidor, marca, tendencias, etcétera) para poder tomar las decisiones que le ayuden a plantear la estrategia más apropiada.

Este trabajo de investigación pretende ayudar a construir una base teórica que le sirva a cualquier profesional a entender el significado de la estrategia de comunicación y su importancia para el planificador de cuentas publicitario. Es por ello que a lo largo de esta primera etapa del trabajo se busca explicar cómo la estrategia es un puente que facilita cualquier proceso de comunicación. Pero este puente tiene una historia, un recorrido temporal y espacial y su comprensión será fundamental para entender porqué hoy en día la palabra estrategia es tan importante en los negocios, en la comunicación y especialmente en la publicidad. Como afirma Alberto Pérez:

Las propias negociaciones en que se intentan casar esas diferentes estrategias se rigen a su vez por principios estratégicos que hoy se enseñan no ya en las escuelas militares, sino en las Facultades de Ciencias Políticas, de Management y de Ciencias de la Comunicación. Pocas veces en la historia del lenguaje una palabra ha dado un giro de tantos grados. ¿Cómo ha sido posible? La explicación es, una vez más, que, al

³ LANNON, J.; BASKIN, M. *A Master Class in Brand Planning. The Timeless Works of Stephen King*. Chippenham: Rowe, 2007. p. 20.

cambiar las necesidades, cambian también las teorías y con ellas los conceptos. Y todos sabemos que en siglo XX han cambiado muchas cosas.⁴

El concepto de estrategia tiene dos líneas de origen, en Grecia y en China, ambas hacia el siglo V a.C. Para la presente investigación es importante comprender cuáles fueron las condiciones sociales y políticas que se dieron para que surgiera el concepto de estrategia en el ámbito militar occidental y, luego a través de la historia, cómo llegó hasta la publicidad. Esto no significa que se desconozca la importancia y el aporte que realizó en Oriente Sun-Tzu al concepto de estrategia; sencillamente por delimitación del tema de investigación nos concentraremos en la evolución del concepto en la cultura occidental. Además, porque el aporte más significativo de Sun-Tzu está en la visión de la estrategia como estratagema o arte del engaño. Esta visión que también es muy importante para comprender el concepto de estrategia es tan extensa que requiere otro objeto de estudio. Ya en su momento Ries y Trout se referían a la relación entre la historia y la estrategia cuando decían: “Si la mercadotecnia es una guerra, saquemos el mejor provecho de ella. Empecemos por estudiar la historia de la guerra en sí misma. Y hay mucho que estudiar”.⁵ Si se desea comprender hoy en día lo que implica ser un planificador de cuentas en una agencia de publicidad, es necesario revisar la historia tratando de encontrar los aspectos más relevantes que formaron parte del pensamiento estratégico militar, aprender de ello y adaptar sus principios a la publicidad. Cabe anotar que si la humanidad lleva miles de años conviviendo con las estrategias de guerra, la estrategia en la publicidad tiene una historia más corta. Lo anterior plantea la posibilidad de acercarnos a la historia con humildad, con el único propósito de beber de sus fuentes sin más ambición que la de comprender un poco mejor nuestro trabajo como publicitarios.

Para iniciar este recorrido histórico es preciso remontarse a algunos de los clásicos de la historia griega como Tucídides, Herodoto y Jenofonte, quienes documentaron los aspectos más importantes de la Grecia Clásica y que gracias a ellos hoy contamos con un material bibliográfico indispensable para nuestro estudio. ¿Por qué Grecia? Porque fue una de las tres grandes civilizaciones

⁴ ALBERTO PÉREZ, R. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2001. p. 41.

⁵ RIES, A.; TROUT, J. *La guerra del marketing*. México: McGraw-Hill, 2006. p. 9.

que, junto con Roma y Egipto, dejaron legados que aún hoy perduran. Sus aportes han marcado gran parte de nuestro destino, logrando influir en el arte, la cultura, la literatura, los deportes, la filosofía, la arquitectura, la escultura y muchos otros aspectos, como reitera Alberto Pérez:

La estrategia, tal y como hoy la entendemos y utilizamos, es el resultado de la convergencia de dos grandes líneas o trayectorias históricas jalonadas por textos, teorías y guerras; es decir, por diferentes maneras de concebir y ejecutar la estrategia. Ambas se inician en el siglo V a.C., pero mientras una lo hace en Grecia, donde aparece el término, la otra tendrá su origen en China.⁶

Además, es común encontrar que en los libros de *management* y comunicación, al referirse a este tema, necesariamente se remontan al siglo V a.C. en Grecia. Esto nos da un punto de partida. Si bien los libros nos suministran este importante dato, lo que aún no está claro es cómo se desarrolla el concepto de forma consecutiva entre el siglo V a.C. y el siglo XX d.C cuando el término comienza ser utilizado en la publicidad.

Después de conocer el origen del concepto, se analizan los aspectos más destacados de su evolución a lo largo de la historia hasta llegar al momento en que el concepto deja de ser de uso exclusivo del campo militar y pasa a los negocios, la comunicación y la publicidad. Esta primera parte termina con una visión interdisciplinaria de la estrategia y es el inicio de la segunda parte, donde se profundiza en algunas de las capacidades cognitivas del planificador de cuentas y su importancia para el desarrollo de estrategias de comunicación. Para esta investigación tomamos como punto de partida los conceptos de dos de las seis disciplinas que conforman las ciencias cognitivas como son la psicología cognitiva y la neurociencia. Para la presente investigación nos apoyaremos en los conceptos de la psicología cognitiva, por una cuestión de limitación y alcance del tema. También se tratarán, pero en menor proporción, algunos elementos de la neurociencia. Será desde la psicología donde comprenderemos términos como: pensamiento, estructura, esquema, concepto, idea y algunos otros que son utilizados por el planificador de cuentas en su trabajo con las marcas.

⁶ ALBERTO PÉREZ, R. *op. cit.*, p. 27.

En la tercera parte, se hablará del planificador de cuentas en Colombia.

La cuarta parte de la investigación describirá la metodología utilizada en la investigación, la selección de la muestra y se presentarán los resultados del trabajo de campo y las conclusiones. Finalmente se encontrarán la bibliografía citada y los anexos.

0.1-. Interés por el tema

Son muchas las motivaciones para iniciar este proyecto de investigación. Desde un punto de vista profesional, es el interés por comprender cómo funciona el pensamiento estratégico en el proceso de comunicación publicitaria, conocer la forma cómo el planificador de cuentas aprende y aplica sus experiencias vividas en el desarrollo de estrategias, así como evidenciar el procedimiento que utiliza para pensar estrategias de publicidad. Finalmente, conocer si el desarrollo de estrategias publicitarias requiere de una forma de pensamiento particular con las características propias de un perfil profesional específico y si esta estructura se puede potenciar y de qué manera. Estupinyá sugiere que el individuo nace predeterminado a aprender unas cosas y otras no, lo que

conocer este innatismo no nos debe servir para justificar nuestras acciones ni aceptarnos tal y como somos, sino para saber qué cualidades podemos potenciar y cuáles ofrecerán resistencia cuando intentemos corregirlas a fin de conseguir el bienestar individual y común.⁷

Para ello, es pertinente conocer cómo y dónde surge el pensamiento estratégico, cómo evoluciona en la historia, cómo llega hasta la publicidad y cuál es la influencia de otras disciplinas en su desarrollo. En muchos departamentos de planificación de cuentas de las agencias de publicidad se pueden encontrar profesionales de disciplinas como la sociología, la psicología,

⁷ ESTUPIYÁ, P. *El ladrón de cerebros. Compartiendo el conocimiento científico de las mentes más brillantes*. Barcelona: Debate, 2011. p. 59.

la antropología, la administración de negocios, la comunicación, el diseño gráfico y, recientemente, la neurociencia, lo que hace necesario investigar qué tienen éstas áreas de conocimiento que favorecen el desarrollo de estrategias publicitarias. Hoy en día se habla de estrategia en el marketing, estrategia de comunicación, estrategia de diseño, estrategia de publicidad, en la misma forma que se habla de estrategia en los deportes, la política, la economía, los juegos de mesa, las relaciones afectivas y la vida cotidiana de las personas. Sin embargo, es importante poder encontrar y conocer un hilo conductor que permita establecer unos referentes teóricos entre lo que sucedió con el concepto de estrategia desde su origen y su evolución histórica y cómo se dio el paso para llegar al campo publicitario y la importancia de este conocimiento para el desarrollo del pensamiento estratégico del planificador de cuentas.

Una motivación más de carácter académico es poder construir un texto con un sólido soporte teórico que sirva de consulta, en primer lugar, para docentes y estudiantes de publicidad y disciplinas afines interesados en comprender el concepto de estrategia desde su origen hasta la visión interdisciplinaria de áreas de conocimiento diferentes de las ciencias sociales como la neurociencia. En segundo lugar, que el texto sirva de consulta para profesionales de la publicidad que deseen profundizar o conocer un poco más sobre el concepto de estrategia y el potencial de conocimiento que otras disciplinas, como la psicología y la neurociencia, pueden aportar al desarrollo de estrategias de comunicación publicitaria.

0.2-. Propósito de la investigación

El presente trabajo busca obtener bases teóricas interdisciplinarias que faciliten comprender cómo se dio el paso del concepto de estrategia desde que se originó en el siglo V a.C., su evolución en los principales momentos de la historia, la forma cómo se vinculó a la publicidad en el siglo XX d.C., el surgimiento de la figura del planificador de cuentas, la importancia del pensamiento estratégico en la publicidad y el aporte que disciplinas como la psicología cognitiva y la neurociencia aportan para una mejor comprensión de

los procesos mentales que se realizan en la mente del estratega. Esto ayudará a que cualquier persona interesada en el tema pueda entender porqué se habla de estrategia en publicidad y si tiene similitudes o está muy alejado del concepto original de los clásicos griegos, de manera que los planificadores de cuentas puedan aprovechar mejor las dimensiones de la estrategia en beneficio de las marcas, los consumidores, los anunciantes y la profesión publicitaria. Como Steel recuerda, “en la mayor parte de los campos de actividad humana, las probabilidades de encontrar una solución o de descubrir la verdad aumentan cuando se tienen en cuenta más perspectivas”.⁸

Otro aspecto a tener en cuenta es el papel que cumplen o pueden llegar a desempeñar, disciplinas como la psicología cognitiva y la neurociencia en la comprensión del pensamiento estratégico. Ésta última, vista como una disciplina que cada vez aporta nuevos conocimientos en todos campos entre ellas la publicidad, más cuando hoy en día sus aportes contribuyen a comprender los comportamientos de compra de los consumidores a través del neuromarketing.

El interés por una visión integral para este proyecto está soportado por la visión interdisciplinaria que tienen sobre la estrategia autores como Mintzberg quien considera:

Lo que escriben los biólogos sobre la adaptación de las especies (por ejemplo, “equilibrio acentuado”) puede tener importancia para comprender a la estrategia como a una posición (“nicho”). Lo que los historiadores concluyen sobre los períodos en el desarrollo de las sociedades (por ejemplo, “revoluciones”) contribuye a explicar las diferentes etapas en la evolución de estrategias organizacionales (por ejemplo, “transformación total” como forma de revolución cultural”). Las descripciones de los físicos de la mecánica cuántica y las teorías de los matemáticos sobre el caos pueden proporcionar ideas sobre la forma en que cambian las organizaciones. Y podríamos citar muchos más. Sumemos a esto todas las otras bibliografías que suelen ser más reconocidas como pertinentes para el estudio de las organizaciones: psicología en cuanto al conocimiento humano y al carisma en el liderazgo, antropología en lo que se refiere a culturas en una sociedad, economía para la organización industrial, planificación urbana en procesos de planificación formal, ciencia política en la creación

⁸ STEEL, J. *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la planificación de cuentas*, Madrid: Eresma & Celeste, 2000. p. 22.

de políticas públicas, historia militar para estrategias de conflicto, etc. El resultado de todo esto es un conjunto de textos enorme y disperso, capaz de ofrecer toda clase de ideas. En su expresión límite, la creación de estrategia no sólo se basa en valores y visión, capacidades y aptitudes, sino también en la disciplina militar y la posibilidad de soñar, en la crisis y el compromiso, en el aprendizaje organizacional y el equilibrio acentuado, en la organización industrial y la revolución social.⁹

Esta visión de Mintzberg presenta la estrategia como un concepto que puede ser estudiado desde múltiples disciplinas. La publicidad también puede ser parte de este tejido de conocimientos que puede ayudar en la construcción de un concepto con impacto en todas las actividades del ser humano.

0.3-. Enunciado del problema

A mediados de los años sesenta del siglo XX nació en Londres la figura del planificador de cuentas. King y Pollitt fueron los pioneros de esta nueva especialización profesional de la publicidad. Trabajaban en Londres pero en diferentes agencias de publicidad. Ambos tenían un mismo objetivo, pero dos enfoques diferentes. Estaban convencidos que el profundo conocimiento del consumidor era la mejor forma para lograr que la publicidad fuera eficaz. Para Pollitt la publicidad debía tener en cuenta al consumidor y para ello se necesitaba una persona, el planificador de cuentas, cuya función dentro de la agencia de publicidad era la de investigar al consumidor y encontrar información relevante para que la creatividad fuera enfocada al público e innovadora.

Por su parte, King compartía la idea de la importancia de conocer en profundidad al consumidor sólo que, a diferencia de Pollitt, King no se concentró en una persona sino en un departamento donde se integraban el trabajo de marketing y el de medios. Esta integración permitiría ofrecer a los anunciantes investigaciones con soporte de marketing respaldados por el

⁹ MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica, 2003. p. 21.

conocimiento del consumidor. Este nuevo modelo comenzó a difundirse por todo el mundo, primero en Estados Unidos y luego por el resto del mundo.

El planificador de cuentas es una figura relativamente nueva que no alcanza los 20 años de existencia en Colombia. No hay registros de una base de datos que dé cuenta de la cantidad, ubicación, perfil profesional, nivel de formación y otros aspectos que permitan establecer el estado del planificador de cuentas en este país. Tampoco se evidencian agremiaciones, grupos o similares que reúnan a los planificadores de cuentas. Lo anterior hace que se encuentre poca información sobre cómo se forma y actualiza el planificador de cuentas en Colombia. No está claro si tiene una metodología de trabajo dentro y fuera de la agencia de publicidad, se desconoce si su actividad profesional se soporta en la experiencia de muchos años de trabajo, en la fundamentación teórica, o en ambas, y en qué proporción. Tampoco se sabe si su trabajo responde a la estandarización de documentos y formatos que proporciona la casa matriz de la agencia o el dueño de la empresa. Lo cierto es que en Colombia no hay investigaciones ni libros que sustenten la actividad del planificador de cuentas y su conocimiento sobre el concepto de estrategia y de qué modo ese conocimiento es importante para las marcas, los anunciantes, los medios de comunicación y los consumidores.

Debido a la importancia del planificador de cuentas en los procesos de comunicación publicitaria, se hace indispensable realizar la investigación que ayude a establecer el marco conceptual del planificador de cuentas en Colombia. Esto nos permitirá ayudar a construir un soporte epistemológico de la publicidad que sirva a los sectores empresarial y académico colombianos.

Un estudio publicado en el año 2008 y realizado por Cristina Sánchez Blanco sobre la situación de la planificación de cuentas en España, menciona la importancia que tiene el componente personal en el desarrollo de estrategias:

Relacionado con su gestión opinan que necesitan más independencia y más capacidad de decisión. Los *planners* se sienten integrados en la toma de decisiones en su empresa sobre qué investigar y sobre la elaboración de la estrategia. Sin embargo,

ellos ven una posible mejora de su trabajo si tuvieran más capacidad de decisión y de independencia.¹⁰

Pero el aspecto más interesante que destaca la investigadora tiene relación con la evolución del planificador de cuentas desde los años 60 del siglo XX hasta la fecha, así lo afirma cuando explica que: “Del mismo modo que la planificación de cuentas se originó bajo el modelo y las necesidades de los medios, del mercado publicitario y del consumidor de los años 60, el siglo XXI demanda ahora un nuevo planificador de cuentas”.¹¹ Algunas investigaciones recientes ya se han abordado desde estos enfoques, por ejemplo: García Guardia, en el 2009, aborda su estudio desde la importancia que tiene el planificador estratégico en la empresa publicitaria para la eficacia de la comunicación estratégica; Cristina Sánchez Blanco, analiza las características de la labor del planificador estratégico en relación con la empresa y el consumidor.

Mintzberg, uno de los grandes estudiosos de la estrategia corporativa, considera que:

La visión popular ve al estratega como un planificador o como un visionario, alguien sentado en un pedestal que dicta estrategias brillantes que todos los demás han de implantar. Al tiempo que reconozco la importancia de mirar hacia el futuro y, en especial, la necesidad de una visión creativa en este mundo lleno de pedantería, deseo proponer una visión adicional del estratega, como reconocedor de patrones; un aprendiz, si ustedes quieren, que dirige un proceso en el que las estrategias (y las visiones) pueden surgir espontáneamente o ser concebidas de manera deliberada. Quisiera también redefinir a ese estratega, para extender ese alguien a la entidad colectiva constituida por muchos actores cuya coparticipación conforma la mente de una organización. Este estratega encuentra las estrategias en vez de generarlas, a menudo en patrones que se forman, de modo inconsciente, en su propio comportamiento.¹²

¹⁰ SÁNCHEZ, C. *Situación Planificación Estratégica en España*. [En línea]. <=http://www.agenciasaeacp.es/publicaciones/publicaciones.asp> [Consulta: 18 de julio de 2011]. p. 57.

¹¹ SÁNCHEZ, C. *op. cit.*

¹² MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; VOYER, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall, 1997. p. 128.

Nuestro interés es abordar el objeto de estudio desde el planificador de cuentas, para comprender los procesos cognitivos que participan en el desarrollo de estrategias de comunicación publicitaria y contemplar la posibilidad de potenciar los procesos de pensamiento. Para lo anterior, tomaremos como referente a Solanas y Sabaté cuando afirman que la planificación de cuentas: “Es una manera de pensar y de trabajar, una filosofía y una metodología de trabajo que la agencia adopta para enfocar la estrategia y la creatividad, en su sentido más amplio”.¹³ Para nuestro estudio nos centraremos en la primera parte de la afirmación, la que hace referencia una forma particular de: pensar, trabajar y ver la vida. Steel, consideraba que “el talento que tienen los planificadores para examinar la misma información que todo el mundo y ver en ella algo diferente tiene un valor imposible de apreciar”.¹⁴ Es este talento el que intentaremos comprender.

0.4.-Tipo de investigación y fuentes de trabajo

Para este trabajo se propone realizar una investigación de carácter analítico-interpretativo de corte exploratorio, con el propósito de evidenciar si existe información que dé cuenta del nivel de conocimiento que el planificador de cuentas colombiano tiene sobre el concepto de estrategia en sus dimensiones histórica, disciplinar, multidisciplinar y cognitiva, y valorar si esta información es relevante para su trabajo cotidiano con las marcas. Para lo anterior, se espera describir los aspectos esenciales que dieron origen al concepto de estrategia, así como comprender los aspectos sociales, culturales y políticos que influyeron en su evolución en la historia y la forma como se vinculó con la publicidad. Por otra parte, se analizará la relación que disciplinas como la psicología cognitiva y la neurociencia tienen con la construcción del pensamiento estratégico en la figura del planificador de cuentas. Para lo anterior se realizará un análisis de textos bibliográficos, hemerográficos, así

¹³ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: UOC, 2008. p. 213.

¹⁴ STEEL, J. *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la planificación de cuentas*, Madrid: Eresma & Celeste, 2000. p. 57.

como otros documentos, de fuentes fiables, localizados en internet. Finalmente, se entrevistará a un experto en psicología cognitiva y a planificadores de cuentas de agencias de publicidad de las ciudades colombianas de Bogotá, Medellín y Cali.

0.5-. Fases de la investigación

Se plantean tres fases para abordar el tema de la investigación.

0.5.1-. Fase I

Se hará una recopilación bibliográfica a través de:

- a) Fuentes primarias que permitan identificar, conocer y comprender el contexto en que surgió el concepto de estrategia.
- b) Fuentes secundarias procedentes de autores expertos en el estudio del concepto de estrategia en sus diferentes campos y en particular del *management*, la comunicación y la publicidad.
- c) Fuentes secundarias con autores representativos de la psicología cognitiva y/o la neurociencia que han estudiado el fenómeno de la estructuración del pensamiento humano. La construcción del marco teórico desde la psicología cognitiva y la neurociencia permitirán exponer los aspectos conceptuales más relevantes que ayudarán a comprender cómo funciona el pensamiento humano en relación con el pensamiento estratégico del planificador de cuentas.

Es importante destacar que al final de esta tesis, en el apartado de bibliografía, sólo se hará referencia a los textos, artículos y documentos que hayan sido citados.

Por último, se realizará un estudio cualitativo seleccionando una muestra representativa entrevistando a planificadores de cuentas en Bogotá, Medellín y Cali, las tres principales ciudades de Colombia donde están ubicadas las

principales agencias de publicidad multinacionales. Como complemento, se entrevistará a un neuropsicólogo.

Para la realización de las entrevistas se ha hecho un primer contacto telefónico y/o por correo electrónico. Una vez se verifique que los posibles entrevistados reúnen las características requeridas se definirá la forma más apropiada de realizar la entrevista, que puede ser realizada personalmente, por correo electrónico o por videoconferencia. En todos los casos, se realizará una grabación magnetofónica. Cada entrevistado que acceda a la solicitud, deberá manifestar explícitamente su autorización o desacuerdo para que la información sea agregada como anexo a esta tesis doctoral, así como su acuerdo o desacuerdo para que parcial o totalmente la información suministrada sea publicada posteriormente en material de divulgación científica y académica.

Una vez analizada la información de las referencias bibliográficas y las entrevistas en profundidad, se redactarán las conclusiones y se divulgarán los resultados, primero con la presentación y defensa de la tesis doctoral y luego con la publicación de un libro y/o artículos académicos.

0.5.2-. Fase II

De los resultados obtenidos y los temas que surjan para el desarrollo de futuras investigaciones, se construirá una línea de trabajo destinada a fortalecer las líneas de investigación en estrategia del Grupo de Investigación Epilión de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana en la Ciudad de Medellín, Colombia.

0.5.3-. Fase III

Una vez definidos los temas de interés para el Grupo de Investigación, se buscarán financiación y alianzas con otras instituciones privadas y educativas

para realizar proyectos en conjunto que permitan generar la transferencia de conocimiento al ámbito educativo y al sector empresarial.

0.6-. Introducción al problema de investigación

Los apuntes de clase de un estudiante pueden ser una fuente de consulta, una interesante oportunidad de escribir un libro o ambas cosas. Esta perspectiva cambia cuando se conoce que el cuaderno de clases es del Ph.D. William A. Cohen y que el profesor fue Peter Drucker. En su libro: *En clase con Drucker: diecisiete lecciones magistrales*, Cohen hace un recuento de los aspectos más importantes de su época como estudiante del programa de doctorado que dirigía Drucker. El libro recoge anécdotas, casos y enseñanzas que jamás fueron publicados por el prestigioso docente. Nos permitimos citar uno de los textos, que aunque es un poco extenso, merece entenderse en todo su contexto porque su contenido se ha convertido en un punto de referencia para nuestra investigación:

¿Cómo hizo Drucker para concebir soluciones estratégicas tan creativas, tan sencillas y sin embargo tan poderosas? Según lo afirmó él mismo aportaba al proceso no un conocimiento específico de una empresa o de una industria sino su ignorancia. Así que debe haber contado con algún método para determinar rápidamente cuál estrategia se debía emplear a favor de los objetivos deseados.

Muchos observadores notaron su habilidad para desbrozar una situación estratégica increíblemente complicada, llegar al meollo del asunto y mediante preguntas conducir a los ejecutivos que lo escuchaban hacia lo que debía hacer la organización para cumplir sus objetivos. Creo que sólo habría podido hacerlo gracias a los principios básicos que él utilizaba en todas las situaciones estratégicas que se le presentaban.

Drucker nunca articuló principios estratégicos en la clase y a lo mejor ni él mismo sabía exactamente lo que ocurría pero no hay otra explicación. Como mencioné antes, Drucker opinaba que en todo asunto gerencial había ciertos principios básicos que no cambian.

Recuerdo a un ejecutivo exitoso que tenía fama de ser extraordinariamente bueno para lograr una percepción estratégica fuerte bajo una gran presión y

un tiempo limitado. Cuando le preguntaban cual era su secreto, decía algo por el estilo de que se había sumergido en el estudio de su profesión hasta tal punto que incluso bajo presión su conocimiento y su experiencia de alguna manera quedaban integrados sin que él tuviera que sopesar conscientemente los diversos factores. Como resultado, podía tomar decisiones correctas; sin sufrir demoras y sin mayor introspección podía articular una estrategia conducente al éxito. Creo que con Drucker ocurría lo mismo. Mediante su estudio y su trabajo había desarrollado inconscientemente ciertos principios de estrategia que le facilitaban observar una situación e inmediatamente comprender cómo lograr el objetivo deseado.

El asunto era si yo podría descubrir esos principios sin la ayuda directa de Drucker. Creo que el demostró que existían pero yo tenía que descubrirlos por mí mismo.¹⁵ Ésa era la situación clásica con Drucker, la misma que en ocasiones les resultaba tan frustrante a sus clientes. Casi como un oráculo, proporcionaba claves fuertes y les indicaba a los estudiantes la dirección correcta, pero el estudiante tenía que hacer el resto. Lo logré, pero el proceso tardó mucho más tiempo de lo que pensé.¹⁶

Estas reflexiones plantean una visión alentadora sobre la posibilidad de conocer algunos principios del pensamiento estratégico manteniendo un razonable equilibrio entre el conocimiento académico y la experiencia profesional. Pero además, nos llevan al siguiente punto: estos principios sobre pensamiento estratégico que pueden ser aprendidos, desarrollados y aplicados en cualquier campo, disciplina o actividad humana, deben ser descubiertos, aplicados y perfeccionados por cada individuo. Lo anterior, ha sido desde el primer momento una fuente de inspiración y que con nuestras palabras podemos describir como: la causa que ha despertado en nosotros un salvaje apetito por el conocimiento y que esperamos nunca sea saciado. A continuación expondremos la formulación del problema, los objetivos de la investigación, algunos aspectos metodológicos, para dar paso al marco teórico y, posteriormente, conocer a los protagonistas de la investigación: algunos de los principales planificadores de cuentas de Colombia.

¹⁵ El subrayado es del autor de esta tesis.

¹⁶ COHEN, W. A. *En clase con Drucker. Diecisiete lecciones magistrales*. Bogotá: Norma: 2008. p. 348-349.

0.7-. Formulación del problema

En virtud de lo anterior, la presente investigación se orienta al análisis de la mente del planificador de cuentas y la relación que se presenta con el desarrollo de estrategias de publicidad. El estudio busca responder los siguientes interrogantes:

- ¿Qué es estrategia y cuál es su relación con la publicidad?
- ¿Se puede hablar de una forma particular de pensamiento estratégico?
 - ¿De qué modo este pensamiento estratégico toma forma en la figura del planificador de cuentas?
 - ¿Qué otras fuentes de conocimiento influyen en la forma de pensar del planificador de cuentas?
 - ¿Tiene alguna importancia para el planificador de cuentas conocer y ser consciente de los procesos cognitivos que participan en el desarrollo de estrategias publicitarias?
 - ¿Para qué sirve investigar este tema profesional?

0.8-. Objetivos

0.8.1-. Objetivo General

El objetivo principal de nuestra investigación se centra en identificar las características que conforman el pensamiento estratégico en la figura del planificador de cuentas.

Con ello pretendemos hacer un proceso investigador que permita analizar, sintetizar, evaluar y obtener conclusiones que ayuden a construir y/o complementar la literatura existente en esta temática y, que sirva como material de consulta para académicos y profesionales interesados en el pensamiento estratégico abordado desde una visión interdisciplinaria.

0.8.2-. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se esperan con este trabajo se fundamentan en la interdisciplinariedad. Entendemos que si los planificadores de cuentas son los principales responsables de orientar las estrategias de las marcas en las agencias de publicidad, podrán dar cuenta de algunos aspectos relacionados con el pensamiento estratégico en publicidad. Con lo anterior, los objetivos específicos que se plantean son:

1. Describir dónde, cuándo y cómo surge el concepto de estrategia y su evolución en la historia hasta llegar a la publicidad.
2. Establecer las características del pensamiento estratégico del planificador de cuentas.
3. Conocer la contribución de disciplinas como la psicología cognitiva y la neurociencia en el desarrollo del pensamiento estratégico del planificador de cuentas.
4. Comparar el fundamento teórico de la planificación de cuentas con la realidad práctica del planificador de cuentas en las agencias de publicidad en Bogotá, Medellín y Cali, en Colombia.
5. Proponer temas de investigación para ser abordadas en el grupo Epilión de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana en Medellín (Colombia).

En particular, las respuestas a estos objetivos permitirán al planificador de cuentas tener un panorama más completo sobre su labor, le mostrarán oportunidades de potenciar su propio pensamiento estratégico y le brindará la posibilidad de ofrecer a las marcas estrategias que intenten ser diferentes a las de los competidores. Aquellos objetivos que no logren ser resueltos en esta

tesis serán la puerta para continuar nuestras indagaciones en la línea de investigación abierta.

0.9-. Justificación y delimitación de la investigación

Conscientes de la importancia que tiene la estrategia para anunciantes, agencias de publicidad, medios de comunicación, centrales de medios, profesionales de la comunicación *freelances*, consultores publicitarios y planificadores de cuentas, el presente estudio tiene interés teórico-práctico sobre el sector publicitario. Esta investigación es importante y necesaria para la publicidad colombiana, porque aporta bases teóricas hasta ahora escasas que sirven como materia de reflexión y acción sobre el quehacer del planificador de cuentas, la comprensión de su propia labor y la posible forma de potenciar sus habilidades. Además, permitirá conocer un perfil profesional y realizar un diagnóstico sobre la planificación de cuentas en Colombia.

Decimos que esta investigación tiene interés teórico-práctico porque desde la teoría busca ser un estudio que ayude a construir una epistemología de la publicidad y en concreto de la planificación de cuentas. Desde la práctica quiere ofrecer alternativas que ayuden al planificador de cuentas a desarrollar estrategias publicitarias más innovadoras y eficaces.

La presente investigación se sustenta en los aportes de diferentes autores y disciplinas que han ayudado a construir un marco teórico para la comprensión de la mente humana; es así como desde la psicología cognitiva se tiene en cuenta la literatura de Gardner;¹⁷ desde la psicología a Sternberg,¹⁸ Csikszentmihalyi,¹⁹ Piaget,²⁰ Vigotsky,²¹ Luria,²² desde la filosofía a Hume²³ y

¹⁷ GARDNER, H. *Arte, mente y cerebro. Una aproximación cognitiva a la creatividad*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1982.

¹⁸ STERNBERG, R. *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, 1999.

¹⁹ CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós, 1998.

²⁰ PIAGET, J. *Seis estudios de psicología*. Bogotá: Labor, 1994.

²¹ VYGOTSKI, L. S. *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica, 2000.

²² LURIA, A. R.; LEONTIEV, A.; VIGOTSKY, L. S. *Psicología y pedagogía*. Madrid: Akal, 2007.

²³ HUME, D. *Tratado de la naturaleza humana I*. Buenos Aires: Orbis, 1984.

Locke²⁴; desde el *management* a Ohmae,²⁵ Mintzberg,²⁶ Drucker,²⁷ Porter,²⁸ Chandler²⁹ y Ansoff;³⁰ desde la comunicación a Alberto Pérez³¹ y Garrido;³² desde la neurociencia a Llinás,³³ Mora,³⁴ Ratey³⁵ y, desde el neuromarketing a Braidod³⁶ y Lindstrom,³⁷ entre otros.

²⁴ LOCKE, J. *Ensayo sobre el entendimiento humano*. Buenos Aires: Aguilar, 1970.

²⁵ OHMAE, K. *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. Madrid: McGraw Hill, 1989.

²⁶ MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari a la estrategia. op. cit.*

²⁷ DRUCKER. P. F. *The Age of discontinuity. Guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row, 1978.

²⁸ PORTER, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

²⁹ CHANDLER Jr., A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. USA: Third puper back, 1969.

³⁰ ANSOFF, H. I. *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis, 1976.

³¹ ALBERTO PÉREZ, R. *Estrategias de Comunicación. op. cit.*

³² GARRIDO, F. J. *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión, 2004.

³³ LLINÁS, R. R. *El cerebro y el mito del yo. El papel de la neuronas en el pensamiento y el comportamiento humanos*. Bogotá: Norma, 2003.

³⁴ MORA, F. *Cómo funciona el cerebro*. Madrid: Editorial, 2009.

³⁵ RATEY, J. J. *El cerebro: manual de instrucciones*. Barcelona: Mondadori, 2002.

³⁶ BRAIDOT, N. *Neuromarketing. Neuroeconomía y negocios*. Buenos Aires: Norte-sur, 2005.

³⁷ LINDSTROM, M. *Compradición: Verdades y mentiras de por qué las personas compran*. Bogotá: Norma, 2009.

PRIMERA PARTE

Marco teórico y conceptual

*“Estudia primero la ciencia, y a continuación la
práctica que nace de esa ciencia”*

Leonardo Da Vinci.

Capítulo 1. Aproximación histórica al concepto de estrategia

Queremos aclarar que este primer capítulo tiene como objeto comprender el origen histórico del concepto de estrategia en el campo militar y su evolución histórica. En el Capítulo 2 explicaremos el salto conceptual de lo militar al *management* y la publicidad, concretamente en la figura del planificador de cuentas.

1.1-. La estrategia en Grecia

Tradicionalmente, algunos libros de administración empresarial que tratan el tema de la estrategia nos remontan al siglo V a.C. y, concretamente, a la cultura griega donde en pocas líneas intentan dar explicación a uno de los conceptos más poderosos en el mundo de los negocios. Estas pinceladas conceptuales no hacen más que reiterar la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre este tema.

Referirse a la historia de la estrategia es remitirse a la antigüedad del hombre y, específicamente, a la cultura griega, con el propósito de entender el nacimiento de una palabra cuya etimología confiere explicación amplia y rica en detalles en la exploración de sus raíces más profundas.

Hablar del griego implica necesariamente expresarse sobre el hombre, el ciudadano y el guerrero, siempre íntimamente ligados; también es trasladarse a Atenas porque es la ciudad más documentada y la que brinda luces acerca de la forma de vida del hombre de la Grecia Clásica.

Para el hombre griego se *era* en la medida en que los demás le veían; cada individuo estaba expuesto a la mirada del otro y la gloria llegaba del reconocimiento de los demás. La identidad del hombre ateniense se ligaba a la valoración social, a los reconocimientos sociales, las glorias y a la forma como le veían sus amigos y vecinos. Por esto, el ateniense buscaba ser mejor que los otros y hallar la prolongación de su memoria ante los demás y ante la ciudad. Bowra lo explica cuando describe a Pericles, importante político de la época de oro de Atenas en el siglo V a.C., como un ser ávido de gloria que

deseaba perpetuarse en el tiempo: “durante siglos los griegos creyeron que la muerte podía ser, en cierto modo, derrotada si un hombre actuaba de manera digna de su hombría y era celebrado por ello en palabras o en piedra”.³⁸

Ser ciudadano era de vital importancia para el hombre griego. Formar parte y servir a Grecia era fundamental, así que también el hombre griego se ilustraba intelectual y artísticamente tras la búsqueda del sentido de su propia existencia y en conversión de sus meritos y éxitos en un bien para la ciudad. En esta sociedad griega el hombre sólo continuaba su existencia bajo la memoria social, lo que se constituía en la *no muerte*: seguir siendo recordado después de su muerte física, quedar instaurado en la memoria colectiva por medio de sus glorias. Ésta era la forma de ser inmortal, de permanecer en esa memoria colectiva por medio de los cantos de los poetas o de monumentos que le aseguraban su inmortalidad generación tras generación.

1.1.1.- Ser griego

Hacerse hombre en la Grecia Clásica tenía varias condiciones íntimamente ligadas con hacerse ciudadano y pertenecer a la vida militar, como se ha mencionado. Hacerse hombre no significaba solamente alcanzar el crecimiento en edad y conocimiento. El hacerse hombre estaba directamente relacionado con los antepasados, pues antes de nacer se sabía si un hombre podía pertenecer a la sociedad y ser alguien, del modo que lo entendía la cultura griega. Aunque en ocasiones no importaba si el griego descendía de padres atenienses; muchos esclavos lo eran, pero habían quedado sometidos a esta clase a causa, casi siempre, de las guerras y conquistas, donde tras la invasión de una ciudad, sobrevénía la muerte de los hombres y, las mujeres y los niños eran convertidos en esclavos. Ser esclavo significaba estar al margen de la vida política, social, religiosa de las festividades y no tener acceso a las palestras y gimnasios en donde se daba la educación a los jóvenes.

Para los esclavos, crecer era simplemente eso: pasar rápidamente a ser adulto con vertiginosos y pequeños acercamientos a la vida social, política y

³⁸ BOWRA, C. M. *La Atenas de Pericles*. Madrid: Alianza, 1983. p. 157.

militar de la ciudad, pero no con la forma gradual de acontecimientos como sucedía con los hijos de los ciudadanos libres griegos, que se les preparaba desde pequeños para ser hombres.

El crecimiento de los gimnasios y las palestras en la Grecia del siglo IV a.C. se debía, en gran medida, a la participación de los jóvenes, pertenecientes a clases no aristocráticas, como ciudadanos hoplitas o soldados que usaban armas pesadas y que conformaban la infantería del ejército.

Al igual que la gimnasia y algunas expresiones artísticas como la música, el servicio militar significaba un proceso importante para ingresar plenamente en la ciudadanía. Por ello se hacía indispensable la *efebía*, constituida por dos años de servicio militar obligatorio para todos los hijos de ciudadanos atenienses libres que el Estado apoyaba. Al término de este período se convertían en plenos hombres con derechos ciudadanos en Grecia.

De este modo, el crecimiento del hombre griego estaba relacionada con la gimnasia, ya que tenía una relación directa con el hombre militar porque para la cultura griega el individuo que fuera buen atleta y ganara las competencias se convertía en candidato idóneo para ser un buen soldado. Además, el entrenamiento militar se orientaba desde edades muy tempranas. Los niños espartanos, desde los siete años de edad, estaban preparándose para la guerra. Se les reunía por grupos y en ocasiones se hacían ejercicios de caza a la intemperie para fortalecer su espíritu y cuerpo. Ser soldado hoplita era una cuestión de honor, tal como Bowra lo expresa:

Como hombres de mar, diferían social y económicamente de las viejas clases de soldados de armas pesadas, los hoplitas, que se costeaban su equipo, y de la caballería, que poseía caballos, ambas reclamando una posición elevada en el estado a cambio de sus servicios. En efecto esto supuso que soldados y marineros se diferenciasen no sólo en sus tareas, sino además en su consideración social y distinción.³⁹

De esta cita destacamos la importancia que tenía el soldado de ser autosostenible y la relación con la distinción militar y social que ello representaba. Más adelante Bowra continúa explicando algunas de las

³⁹ BOWRA, C. M. *op. cit.*, p. 27.

características de estos guerreros hoplitas y hace especial énfasis en su condición física:

Los atletas procedían, en su mayoría, de las clases ricas, no solo porque eran las que podían soportar los gastos bastantes considerables, sino porque creían que los juegos eran apropiados a su origen. Los vencedores procedían en su mayoría de los círculos aristocráticos, principalmente de Eginia, mientras que muy pocos procedían de Atenas.⁴⁰

El deporte y la milicia estaban estrechamente relacionados en la Grecia Clásica, era parte de la formación de los ciudadanos.

1.1.2-. Ser ciudadano

Se constituía en ciudadano aquel que podía ejercer sus funciones como un hombre adulto y libre, es decir, ser guerrero. Luego, eso le permitía participar en las decisiones en la Asamblea. La relación con este ciudadano-guerrero, propietario de tierras, se manifestaba en el hecho de que para pertenecer al ejército cada soldado tenía que proveerse de sus instrumentos, como lanzas y escudos. Eran personas con la capacidad de suministrarse materiales costosos. Se constituían así en las primeras clases censatarias de la ciudad, propietarias de las tierras. El hombre griego no podía ser separado de su sentido de vida desde la gloria militar, y de ser ciudadano, dos asuntos que, generalmente, como se ha expuesto, estaban enlazados.

La esencia militar del hombre griego, es un punto de partida para la indagación histórica del concepto de estrategia, que en su definición más rígida comprende el arte de proyectar y dirigir las operaciones militares o de alinear las filas en batalla; pero, ¿dónde nace realmente el término?, ¿a qué personajes se les llama estrategos?, ¿cuáles eran sus funciones?

En la época de Pericles (siglo V a.C.), los estrategos eran personas pudientes capacitados para organizar diferentes instancias en el ámbito político:

⁴⁰ BOWRA, C. M. *op. cit.*, p. 161.

Todos los ciudadanos de la Polis eran elegibles para todos los cargos del Estado, pero como la mayoría de estos cargos no eran remunerados, sólo los ricos tenían acceso a los mismos. Aunque Pericles instituyó emolumentos,⁴¹ para los jurados Buleutai y Arcontes, en cambio, los estrategos no eran retribuidos y por lo tanto, dicho empleo quedaba automáticamente reservado para personas pudientes.⁴²

La figura del estratego ya existía en la época de Pericles como una persona influyente y reconocida por la ciudad. Pero si ya en esta época existía la figura del estratego, tal vez es necesario ir un poco más atrás en la historia, a la época de Dracón, de Solón y de Clístenes, para tratar de establecer el origen de este importante cargo para la ciudad.

1.1.3-. La obra de Dracón

Aristóteles, en su obra *Constitución de Atenas*, hace referencia a las leyes impuestas por Dracón (VII a.C.) y evidencia la presencia de la figura del estratego:

Pasado un tiempo no muy largo, en tiempo del arcontado de Aristecmo, Dracón impuso sus leyes; esta disposición tuvo la siguiente forma: se concedía la ciudadanía a los que poseían el armamento de hoplita. Los nuevos arcones y los mayordomos o tesoreros se escogían entre los que tenían propiedades libres no inferiores a la cantidad de diez minas, y las demás magistraturas menores, entre los que poseían armamento de hoplita; los estrategos o generales y los comandantes de la caballería habían de acreditar que estaban en posesión de una hacienda libre no inferior a cien minas, y que tenían, de mujer legítima, hijos legítimos mayores de diez años; y éstos deben exigir fianza a los prítanos, a los estrategos y a los comandantes de la caballería que dejan su cargo, hasta el momento de la rendición de cuentas, y deben recibir cuatro fiadores de la misma clase de que son los estrategos y comandantes de la caballería.⁴³

⁴¹ Emolumentum, i. (de emolo). Cic. Ventaja, emolumento, provecho, ganancia, lucro, fruto. Ver: BLÁNQUEZ, A. *Diccionario Latín-Español*. Barcelona: Ramón Sopena, 1967. p. 631.

⁴² DENKONSKI, A.; BERGUER, A. *Historia de Grecia*. México: Grijalbo, 1966. p. 158.

⁴³ ARISTÓTELES. *Constitución de Atenas*. Buenos Aires: Aguilar, 1962. p. 34.

La referencia de Aristóteles, constata la presencia del término estratego en el siglo VII a.C., en la época del legislador ateniense Dracón, a quien se le atribuye la primera modificación de las leyes de la ciudad hacia el 621 a.C. Esto evidencia que el concepto de estratego ya estaba presente en el siglo VII a.C. y no en el siglo V a.C. como se afirma en algunos libros de administración empresarial y de comunicación (ver anexo 2).

1.1.4-. La obra de Solón

Solón (638 a.C. – 558 a.C.) fue un reformador ateniense del siglo VI a.C. Procedía de una familia con tradición marítima y fue considerado el más ilustre de los Siete Sabios de Grecia. Escribió el poema lírico *Elegía a las Musas* donde refleja su personalidad y obra política. Como describe López Melero:

Era un aristócrata porque consideraba que el pueblo tenía que estar *sujeto* por los *mejores*, pero negaba que el mérito, la agonística y la riqueza fueran el fundamento de la *areté* (“excelencia”). La clave de la *areté* está para Solón en un *nous artios*, una “inteligencia apropiada”, capaz de llevar a buen término las tareas emprendidas.⁴⁴

Esta consideración resulta sugerente para nuestro estudio porque menciona unas características importantes que conformaron el perfil de estos estrategos: la excelencia y la inteligencia para cumplir las funciones asignadas. Aristóteles describe cómo en la época de Solón los estrategos tenían capacidad de mando y una relación importante con el Aerópago (poder judicial) conformado por antiguos magistrados encargados de los asuntos de la guerra:

Así, pues, fue entonces cuando la ciudad progresó tanto, creciendo poco a poco, al mismo tiempo que la democracia; después de las guerras médicas, se sintió de nuevo la influencia predominante del Consejo del Areópago, que era el que gobernaba la ciudad, sin que se le hubiera asignado esta preponderancia o caudillaje por ningún decreto, sino por haber sido él la causa de la batalla naval de Salamina. Pues cuando los estrategas o generales, desesperando ya de la situación de las cosas, hicieron

⁴⁴ LÓPEZ, R. *Historia del mundo antiguo. La formación de la democracia ateniense, II. De Solón a Clístenes*. Akal: Madrid, 1989. p. 11.

saber por los heraldos que cada uno debía mirar por su propia salvación, habiéndose procurado ocho dracmas para cada uno, se las dio y los hizo subir a las naves. Por ese motivo admitieron la dignidad del Areópago y en aquel tiempo los atenienses fueron bien gobernados. Por ese tiempo, en efecto, se ejercitaron en la guerra, se llenaron de gloria entre los griegos y consiguieron la hegemonía del mar, aun en contra de la voluntad de los lacedemonios.⁴⁵

Solón fue un hombre con formación política que dirigió los aspectos militares durante la batalla de Salamina, con lo cual fue el primer griego que ejerció una doble autoridad: en lo político y en lo militar. Uno de los aspectos que evidencian las cualidades de Solón como líder militar es explicado por Domínguez Monedero cuando afirma:

No hay nada en contra de que Solón pudiera haber sido, incluso, quien dirigiese el ejército y este papel de mando y dirección de la campaña le es concedido por todas las fuentes que los sitúan a él al frente de la misma aunque sin atribuirle cargo oficial alguno, que en ese momento debería de haber sido el de polemenco, lo que resulta en todo caso sorprendente. Ello puede deberse, lisa y llanamente, a que toda esa tradición es una farsa por lo que no hay noticias sobre ocupación de magistraturas por parte de Solón antes del arconado o bien a que no desempeñó realmente el cargo de polemenco aunque quizá sí tuviese responsabilidades militares (...) en mi opinión y para intentar conciliar el mando que podrían haber ejercido y la ausencia de noticias a un nombramiento oficial como polemenco, una posible solución podría ser pensar que a Solón se le encomendaron en la empresa las operaciones de apoyo naval.⁴⁶

Sin embargo, Domínguez Monedero resalta que Solón tenía experiencia comercial y militar, dos cualidades importantes que nos ayudarán a tender en el capítulo 2 la relación entre la teoría de los negocios y la teoría de la guerra:

No olvidemos que Solón tenía experiencia en los asuntos del mar por haberse dedicado al comercio y que también por esos años Atenas estaba empezando a utilizar flotas de guerra, como la que permitió la conquista de Sigeo frente a los mitilénios en los últimos decenios del siglo VII. Naturalmente, y en comparación con la toma de Sigeo, el asunto de Salamina era menor y con un cargo militar de segundo

⁴⁵ ARISTÓTELES. *op. cit.*, p. 64.

⁴⁶ DOMÍNGUEZ, A. J. *Solón de Atenas*. Barcelona: Crítica, 2001. p. 35.

orden (quizá estratega) Solón pudo dirigir, al menos, la parte anfibia de la operación, que se resultó a la postre decisiva.⁴⁷

En esta descripción, el estratega es comparado con un cargo militar. Este hecho es importante porque como veremos en el apartado 1.1.8. se describe al estratega como un cargo de gobierno que no tenía relación con la estructura de mando militar. En ese momento de la historia de Grecia, dos de los mayores logros que podía alcanzar un ciudadano eran el de vencer en competiciones atléticas o sobresalir en las guerras y, mejor aún, si lograba destacar en ambas. Sin embargo, Solón, que no destacaba por sus cualidades atléticas, sí lo hizo con la palabra. Con ella transformó la realidad del pueblo griego, como dice Domínguez Monedero:

La acción sin la palabra no dejaba huella, la palabra sin la acción no conseguía modificar la situación. Solón fue el teórico de la guerra contra Salamina pero fue también el que se convirtió en el vencedor de la jornada; con astucia y capitalizando el éxito obtenido.⁴⁸

En esta cita podemos encontrar cómo la astucia se relaciona con la guerra y es considerada como un factor determinante para alcanzar la victoria. Pero especialmente, se refiere a Solón como un teórico de la guerra, lo que nos sugiere que en aquella época ya existían militares con una forma de pensar y actuar diferentes al resto del ejército. Aunque Domínguez Monedero se refiere a Solón como un teórico de la guerra, a nuestro juicio es un término muy generoso para referirse a unas destrezas militares de esa época. Pero, si el término utilizado por Domínguez Monedero es correcto, podemos afirmar que la estrategia tiene una bases teóricas más antiguas de lo que pensábamos.

⁴⁷ DOMÍNGUEZ, A. J. *op. cit.*, p.35.

⁴⁸ DOMÍNGUEZ, A. J. *op. cit.*, p. 36.

1.1.5- La obra de Clístenes

El inicio de la obra constitucional de Clístenes (570 a.C. - 507 a.C.) fue la reforma de las tribus en las que estaba dividida Atenas. En la época de Solón, Atenas estaba conformada por cuatro tribus, “pero Clístenes reorganizó el cuerpo de ciudadanos en otras diez tribus, cuya estructura no guardaba relación con la de las anteriores, porque no era de carácter gentilicio sino territorial”.⁴⁹ Con ello, Atenas quedaba dividida en tres grandes regiones y cada una de estas regiones se subdividía en diez tribus con lo cual “a partir del año 501-502 a.C se eligieron diez estrategos (líderes militares), uno por tribu que formaban un colegio de cuerpo militar encabezado por el estratego polemenco”.⁵⁰ Estas diez tribus proporcionaban la estructura militar básica del Estado ateniense. Cada tribu se encargaba de reclutar la caballería y el batallón de hoplitas –como se ha expuesto, eran soldados que vestían casco, escudo circular u hoplón y botas–, al frente del cual se encontraba el estratego. A este cuerpo colegiado conformado por los diez estrategos se le llamó *estrategia*. Así lo recoge Abascal: “ESTRATEGOS, de donde viene Estrategia, era el General con mando en un ejército y ESTRATEGIA la junta de los 10 generales encargados de coordinar a las diez tribus de Atenas”.⁵¹ La palabra *estrategia* (*strategía*) hace referencia a las “aptitudes de general”,⁵² o lo que podemos considerar como una forma de agrupar a los militares que reunían las aptitudes de liderazgo apropiadas y que tenían la capacidad de tomar decisiones de forma colegiada sobre los asuntos de la guerra. Ya para esta época, existe una clara diferencia entre el estratego y los oficiales militares, estos últimos pasaron “a mandar sobre unidades heterogéneas de hoplitas, como *phylarchoi*, con tendencia a convertirse en verdaderos jefes políticos de la *polis*”.⁵³ Con esta afirmación se entenderá la importancia de Pericles en el

⁴⁹ LÓPEZ, R. *op. cit.*, p. 50.

⁵⁰ HIDALGO, M. J.; SAYAS, J. J.; ROLDÁN, J. M. *Historia de Grecia Antigua*. Salamanca: Universidad de Salamanca, 1998. p. 165.

⁵¹ ABASCAL, F. *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC, 2004. p. 20

⁵² ALTARRIBA, M. *Què dir, a qui i per què. Retòrica i redacció publicitària*. Barcelona: Paper d'Estudi, 2005. p. 50

⁵³ HIDALGO, M. J.; SAYAS, J. J.; ROLDÁN, J. M. *op. cit.*, p. 165.

desarrollo del concepto de estrategia como cuerpo colegiado encargado de las decisiones militares.

1.1.6-. La influencia de Pericles

La primera vez que el nombre de Pericles (595 a.C. – 429 a.C.), es mencionado por Tucídides cuando escribe que

mil soldados atenienses se embarcaron en las naves estacionadas en Pegas, que ocupaban, navegaron a lo largo de la costa hasta Sicion bajo el mando de Pericles, hijo de Jantipo, y, desembarcando, vencieron en batalla a los sicionios que les salieron al encuentro (Libro I, 111).⁵⁴

Esta cita presenta a Pericles como un militar a quien se confiaron algunas misiones. Tucídides conoció muy de cerca a Pericles porque luchó junto a él en numerosas batallas hasta que por un error militar fue condenado al ostracismo⁵⁵ en el año 442 a.C. Tucídides “admiró a Pericles como hombre y como estadista, particularmente por la habilidad con la que gobernó Atenas”.⁵⁶

El texto de Tucídides permite conocer el momento en que Pericles inicia su carrera política y al mismo tiempo es nombrado general, como describe Bowra:

De 462 a 454 se configura una nueva línea política en la que participa Pericles sin ocupar el primer puesto. En 454 fue elegido general y desde entonces hasta su muerte irá dominando progresivamente los asuntos atenienses, constituyendo estos años la época de Pericles propiamente dicha.⁵⁷

De Pericles se puede decir que desarrolló muchas cualidades, entre ellas resaltamos las de liderazgo y la habilidad para manejar personas. Otras cualidades como la astusia, la constancia y la valentía quedan reflejadas en

⁵⁴ TUCÍDIDES. *op. cit.*, Libro I, 111.

⁵⁵ Ostracismo (del gr. “ostrakismós”; culto, empleado especialmente en lenguaje histórico y con referencia a la historia de Grecia y Roma) **1.** m. Destierro político. **2** *Apartamiento de alguien de la vida pública, voluntario o impuesto; por ejemplo, por un cambio político. Ver: MOLINER, M. *Diccionario de uso del español I-Z*. Madrid: Gredos, 1998. p. 525.

⁵⁶ BOWRA, C. M. *op. cit.*, p. 16.

⁵⁷ BOWRA, C. M. *op. cit.*, p. 13.

sus tres grandes discursos recogidos por Tucídides en la Guerra del Peloponeso. Bowra los describe desde tres puntos de vista:

En el primero vemos al líder perspicaz que calcula cuidadosamente sus posibilidades y sabe lo que pretende hacer; de el segundo se desprende al abnegado espíritu con el que sirve a Atenas; en el tercero muestra su temple valiente cuando las cosas parecen ir mal y es necesario afrontarlas con franqueza.⁵⁸

Estas cualidades son importantes para comprender por qué le sirvieron para recibir el respeto de Atenas. Este primer estratega “integral” poseía una formación humana y militar muy desarrollada que lo convirtió en un líder respetado, creíble y sobre todo capaz. Bowra en su libro *la Atenas de Pericles*, lo explica con estas palabras:

Pericles era a la vez soldado y hombre de negocios. Al ser elegidos anualmente los generales, era decisivo el talento político del candidato y su habilidad oratoria en la Asamblea...Si la mente de Pericles se formó en la ciencia y filosofía, también se enriqueció con las artes. El poeta Sófocles fue colega suyo como general en la guerra Samos, en 441-439.⁵⁹

Esta descripción resulta sugerente para nuestra investigación porque presenta un aspecto interdisciplinar en la vida de Pericles. Otra de las mayores cualidades de Pericles era la de ser un excelente orador. Tenía el don de la frase justa y expresiva en el momento adecuado, era capaz de cautivar la imaginación de sus oyentes apelando a su orgullo.

La primera vez que Tucídides menciona en sus escritos la palabra estrategia queda registrada en uno de los discursos de Pericles:

Muchas otras razones puedo exponer que dan esperanza de que salgamos vencedores si os decidís a no adquirir nuevas posesiones durante la guerra y a no atraeros peligros arrostrados voluntariamente; pues temo más a nuestros errores que a la *estrategia* del enemigo (Libro I, 144).⁶⁰

⁵⁸ BOWRA, C. M. *op. cit.*, p. 72.

⁵⁹ BOWRA, C. M. *op. cit.*, p. 70.

⁶⁰ TUCÍDIDES. *op. cit.*, Libro I, 144.

En este momento el concepto de estrategia mantiene una estrecha relación entre la figura militar de mando y el liderazgo político, pero se presenta un importante avance en el concepto y es el que hace referencia a la aplicación de la astucia y la inteligencia para garantizar el éxito de la guerra.

1.1.7-. Ser militar

Los conflictos y las guerras frecuentes permitieron a los griegos desarrollar su ejército y perfeccionar las técnicas que usaban. La guerra constituía una preocupación fundamental para los ciudadanos, además de una obligación que en Atenas se asumía desde los 19 hasta los 59 años de edad, teniendo como punto de partida que los primeros años conferían la preparación para las guerras y los últimos (desde los 49) el retiro, pero sin dejar de participar en la acción militar.

Aunque para el hombre griego la vida militar y la guerra representaban un honor, tenía establecidas unas reglas o normas que guiaban el desarrollo de las guerras y que en ocasiones disminuían sus efectos. Como lo explica Vernant:

La declaración de guerra de la debida forma, realización de los sacrificios adecuados, respeto a lugares como los santuarios, personas y actos relacionados con los dioses; respetar la retirada de los muertos y en general, abstenerse de crueldades gratuitas.⁶¹

La vida cotidiana de los soldados se fundaba en comunidades de compañeros; así vivían y, en ocasiones, pasaban mucho tiempo antes de visitar a sus familiares; la tropa se convertía en su familia. Al vivir en comunidad, se conocían los unos a los otros y, en el momento de la batalla, había más motivación para defender a sus compañeros, permitiendo que el grupo estuviera mucho más unido y evitando la entrada del enemigo, como lo describe Bowra: “La guerra, al no estar mecanizada, daba a cada hombre la posibilidad de probarse a sí mismo ante los ojos de sus compañeros y del

⁶¹ VERNANT, J.; BORGEAUD, PH.; BÁDENAS DE LA PEÑA, P.; [et. al.]. *op. cit.*, p. 88.

enemigo”.⁶² Los estrategos comprendían muy bien este sentido de pertenencia al grupo y lo aprovechaban en beneficio de sus causas.

1.1.8-. Ser estratego

La palabra estratego proviene de la palabra griega *strategós*,⁶³ que significa general de un ejército. Es por ello que utilizaremos el vocablo estratego para referirnos a la figura militar comprendida entre los siglos VI a.C. y V a.C. Dependiendo de la traducción se puede encontrar la palabra como estratego o estratega.

Este cargo progresó primero en su origen político y administrativo, con una labor importante y reconocida por la ciudad, que se le brindó por pertenecer a las clases pudientes, es decir, por ser propietario de tierras y ganar la renta para dedicarse a las labores de estratego que, en un principio, no eran remuneradas. Con el tiempo se convirtió en el administrador de los recursos de la guerra sin perder su potestad para administrar algunos recursos de la ciudad.

Recordemos que la Asamblea, era el órgano que tenía la última palabra en temas como: legislación, declaración de guerra, firma de la paz y también definía la acción militar.

La Asamblea se encargaba de decidir hasta los mínimos detalles de la guerra; estaba conformada por personas que tenía alta posición social pero no necesariamente conocimiento del arte militar o del mando de las tropas en batalla. Éstos, escogían a los estrategos, encargados también de la organización de muchos aspectos influyentes en las batallas. Los miembros de la Asamblea no tenían experiencia militar, aunque sí las capacidades económicas para mantenerlos. Como lo explica Vernant:

Hasta el final de la época clásica, los responsables militares fueron consecuentemente, en su gran mayoría, ricos notables que tenían por tradición familiar un sentido innato del mando y podían ocasionalmente contribuir al mantenimiento de las tropas. Se

⁶² BOWRA, C. M. *op. cit.*, p. 235.

⁶³ BLÁNQUEZ, A. *op. cit.*, p. 1616.

puede, por ejemplo, comprobar que el 61% de los estrategos atenienses conocidos figuran en el catálogo de grandes propietarios.⁶⁴

Esto se debía a que para ser elegido estratego, como hemos mencionado, era necesario poseer tierras. En esta época, los primeros estrategos elegidos cumplían funciones básicas como: la comunicación de las órdenes de la Asamblea a las tropas y, en el campo de batalla, ser el impulsor, el líder que se encargaba de la táctica, en sentido exacto, de organizar las filas de soldados en el campo de batalla.

A partir del siglo IV a.C. la labor del estratego comenzó a ser una cuestión de preparación, de elección y búsqueda de personas adecuadas para que se encargaran de esta labor. La estrategia pasó a ser un conjunto de actividades como resultado de la especialización de las técnicas de guerra, las tácticas tradicionales de las filas mezcladas con la astucia y el efecto sorpresa en el campo de batalla.

En el siglo IV a.C. la evolución de la técnica militar (tipos de formación militar) fue más frecuente y pasó a estar acompañada de la astucia y la fuerza, y más adelante, de la inteligencia, para dar como resultado verdaderos estrategias de guerra.

La labor del estratego adquirió mayor importancia a la vez que quedó más definida como especialista en técnicas de guerra empleadas como tácticas por medio de la astucia y la inteligencia en el campo de batalla.

1.1.9-. El desarrollo del pensamiento en Grecia

El pensamiento griego se desarrolló con los debates públicos los cuales centraban su discurso en el dominio de la retórica. Ésta fue un elemento determinante en el desarrollo de las habilidades que adquirieron estrategos como Pericles. De Romilly describe la importancia de la retórica en la Grecia Clásica:

⁶⁴ VERNANT, J.; BORGEAUD, PH.; BÁDENAS DE LA PEÑA, P.; [et. al.]. *op. cit.*, p. 90.

La retórica, en efecto, nacida en un principio de un interés práctico, sirvió de inmediato a otros menesteres; y apenas instaurado el hábito del debate, los autores la transfirieron directamente al terreno de las ideas.

El instrumento forjado para fines utilitarios fue desde entonces afinado y puesto al servicio de una reflexión de orden general. Y por un umbral atravesado al vuelo, pero decisivo en la historia de la humanidad, se pasó, en ese final del siglo V ateniense, de los litigantes a los pensadores.⁶⁵

Aristóteles expone lo importante que resultó la retórica para el ejercicio de la democracia, donde la palabra y la forma de usarla podía darle un giro al desarrollo de los acontecimientos, porque “aprender a hablar, cuando se trata de Grecia o de Atenas, es también aprender a pensar”.⁶⁶ El debate implicaba desarrollar un pensamiento capaz de aportar pruebas y argumentos convincentes. En aquella época argumentar “era un arte que consistía en agotar todas las justificaciones de una tesis”⁶⁷ que permitiera comprender las causas y las consecuencias para lograr un propósito, ya que el argumento propicia la reflexión y por tanto una estrecha comunicación entre los implicados. En una argumentación se encuentra implícita una confrontación que busca evidenciar elementos fuertes y elementos débiles. De la forma en que un punto débil se convierte en una fortaleza, o viceversa, radica la habilidad de quien presenta el argumento. Pero existen reflexiones sobre las que no se pueden presentar pruebas contundentes. “¡Y he aquí entonces la retórica convertida en medio de análisis y arte de razonar!”.⁶⁸ Cobraría tanta fuerza este género de oratoria argumentativa, que De Romilly afirma que:

El hecho de que todo empiece por los discursos establecidos con objeto de convencer, ya a los jueces, ya al pueblo en la Asamblea, se traduce en el repentino auge del género oratorio. Todos los alumnos que, en todos los países, durante siglos, han estudiado griego, han examinado lo que la tradición llama “los oradores aticistas”. Lisias, Iseo, Demóstenes, Esquines, y más tarde Hipérides y Licurgo, jalonan esa serie gloriosa de defensores judiciales o políticos. Y Atenas gozaba de tan buena reputación que, tras la desaparición de su papel político, siguió siendo un centro cultural, donde

⁶⁵ DE ROMILLY, J. *¿Por qué Grecia?*. Madrid: Debate, 1997. p. 111.

⁶⁶ DE ROMILLY, J. *op. cit.*, p. 111.

⁶⁷ DE ROMILLY, J. *op. cit.*, p. 112.

⁶⁸ DE ROMILLY, J. *op. cit.*, p. 114.

los romanos deseosos de rematar sus estudios acudían a aprender retórica, lo que ilustra una vez más el vínculo que une a Atenas con el arte de la palabra.

Ahora bien, podríamos mostrar cómo, junto a las pequeñas querellas de probabilidades o a los pobres debates sobre herencias impugnadas, el pensamiento de aquellos litigantes – ya fueran judiciales o políticos – goza a menudo de un nivel muy alto. Lisias sabe comentar con fuerza los abusos de los Treinta; Demóstenes sabe transmitir un mensaje entero de abnegación cívica y de fe en la libertad. Lejanos recuerdos escolares bastan para que seamos conscientes de ello.⁶⁹

Hoy sabemos que conocer las técnicas retóricas que interactúan entre sí facilita la construcción de un discurso en diferentes niveles. A medida que se adquiere más experiencia en la argumentación, la discusión se hace más exigente y demanda reflexiones más originales, para ello las técnicas de argumentación permiten

dividir, confrontar, buscar, para cada argumento, sus posibles justificaciones y sus límites, e incluso, al obligar a hacerlo, cada problema se discute con más rigor y con más referencias a lo universal. El procedimiento se convierte en una especie de álgebra del espíritu, que facilita y subtiende la reflexión. Las técnicas de la palabra son armas para el pensamiento.⁷⁰

Nació así el arte de la persuasión, donde la argumentación, la reflexión y el análisis formaban parte del pensamiento griego y constituyen un aspecto del pensamiento del estratega que nos interesa comprender. La persuasión se convierte en una poderosa arma usada en la Grecia Clásica, donde quien mejor dominara sus reglas, tendría la posibilidad de alcanzar lo que se proponía realizar.

1.1.10-. El legado del estratega al planificador de cuentas

Este recorrido por la historia de la Grecia clásica permite comprender algunos aspectos sobre el origen del concepto de estrategia. Resulta

⁶⁹ DE ROMILLY, J. *op. cit.*, p. 114-115.

⁷⁰ DE ROMILLY, J. *op. cit.*, p. 117.

interesante conocer cómo algunas características de los primeros estrategos siguen presentes en la figura del planificador de cuentas al principio de la segunda década del siglo XXI. Destacamos el aspecto que hace referencia a que la estrategia era una reunión donde se tomaban decisiones militares en forma colegiada, es decir, era de carácter participativa. Podemos considerar que el planificador de cuentas forma parte de las reuniones donde se toman decisiones importantes para el presente y futuro de las marcas. A este respecto Álvarez afirma que:

Ya sabemos que las agencias de publicidad deben mezclar a personas de estilos muy diferentes y con intereses contrapuestos que, a pesar de todo, tiene que trabajar juntos, bien y rápido. Estos agentes culturales facilitan una comunicación fluida y tratan de desbloquear situaciones, trabajo que habitualmente suelen realizar los *planners*.⁷¹

Por otra parte, el estratego militar debía tener unas aptitudes de liderazgo que con el paso del tiempo utilizaba para enseñar a otros militares las destrezas de la guerra. El planificador de cuentas debe ser un líder capaz de motivar a su equipo de trabajo

...el *planner* ocupa una demarcación privilegiada para actuar como el «catalizador del equipo», es decir, no solo como un miembro que contribuye realizando su aportación a la cadena de trabajo, sino que también tiene la extraordinaria capacidad de motivar y estimular a los demás miembros para que den lo mejor de sí mismos, empleando el diálogo, el consenso y la persuasión.⁷²

Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, son algunas de las características de los estrategos militares de la Grecia clásica y que pueden ayudar a definir las aptitudes de los planificadores de cuentas.

⁷¹ ÁLVAREZ, A. *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Madrid: ESIC, 2012. p. 61.

⁷² ÁLVAREZ, A. *op. cit.*, p. 61.

1.2-. La estrategia en Roma

Mientras entre los siglo VII y V a.C. en Grecia se consolidaba el concepto de estrategia en la figura de un personaje con influencia en lo político y en lo militar, en Roma se vivían momentos de luchas y confrontaciones. Roma acababa de librarse del dominio de los etruscos en el año 509 a.C. con la expulsión de su último rey, dando inicio a las reformas militares de los siglos V y IV a.C. que significaría la preponderancia del ejército romano y de la República militar y patricia. Durante esta nueva etapa, el territorio romano y su población crecieron vertiginosamente, siendo así que el 509 a.C. su extensión era de 800 km² y en 218 a.C. llegó a los 25.000 km². En esta época, la República (509 a.C. – 27 a.C.) fundamenta su constitución política en tres poderes: el senado, las magistraturas y el tribuno de la plebe. La unión de estos tres poderes da origen a la expresión: *Senatus Populusque Romanus* (SPQR). Será en las magistraturas donde se mantienen el concepto y la palabra estrategia. A continuación, haremos una descripción corta de estos tres poderes a modo de contextualización.

1.2.1-. El Senado

El Senado estaba integrado exclusivamente por patricios, nobles descendientes de las familias más ricas, quienes tenían acceso también a las magistraturas y a los sacerdocios. El Senado fue más antiguo que las magistraturas y las asambleas, y ejerció una influencia muy importante sobre la política. Las decisiones que allí se tomaban no tenían fuerza de ley aunque, en la práctica, influían en que los cónsules presentaran leyes que estuvieran más acordes con lo que el Senado quería. Por otra parte el Senado se encargaba de las relaciones con las naciones extranjeras, firmaba tratados de paz y, como afirman Cordoñer y Fernández-Corte:

Administraba, asimismo, los presupuestos bélicos, decidía el número de legiones que había que enrolar cada año y determinaba las provincias que correspondían a los cónsules. También se ocupaba de prorrogar los nombramientos extraordinarios de cónsules y pretores. (...) Su carácter vitalicio le confería una capacidad de decisión mucho más fundada que la que correspondía a los magistrados anuales. En caso de guerra quedaban en sus manos las decisiones estratégicas, la valoración completa de la marcha de las operaciones, etc.⁷³

Se constata, entonces, que el pensamiento estratégico implica decisión, supervisión, análisis y evaluación de situaciones tanto en lo político como en lo militar. Las similitudes entre Roma y Grecia son evidentes. El Senado romano del mismo modo que la Asamblea en Grecia, también definía hasta los más mínimos detalles de la guerra. Los ciudadanos podían formar parte de las asambleas o del ámbito militar, y el gobierno de la ciudad estaba en manos de militares, como describen Cordoñer y Fernández-Corte:

Los magistrados superiores poseían un poder de origen militar (*imperium*) y la asamblea encargada de elegirlos (comicios por centurias) estaba constituida por el pueblo en armas. En dicha asamblea las clases eran jerárquicas, los ciudadanos tenían rango diverso. El orden en que se votaba es ciertamente significativo: en los comicios centuriados, las primeras clases –las de los senadores y los caballeros– votaban en primer lugar, siguiendo por orden decreciente hasta llegar a los soldados rasos. Cónsules, senadores y caballeros ocupaban, constitucionalmente, los puestos más destacados de la milicia: mandaban la legión o eran legados o tribunos militares.⁷⁴

Lo anterior refleja la importancia que tenía la participación militar en las decisiones de la ciudad, lo que significa que quien dirigía la ciudad debía tener conocimientos de la guerra. Ésto facilitó alianzas entre lo político y lo militar.

⁷³ CORDOÑER, C.; FERNÁNDEZ-CORTE, C. *Roma y su imperio*. Madrid: Grupo Anaya, 1991, p. 22.

⁷⁴ CORDOÑER, C.; FERNÁNDEZ-CORTE, C. *op. cit.*, p. 28.

1.2.2.- Las Magistraturas

Los magistrados eran cargos asignados a los ciudadanos para desempeñar funciones administrativas y políticas de la ciudad. Se originaron al finalizar la época de la monarquía (hacia el 500 a.C.) y al nombrar a dos magistrados llamados inicialmente pretores-cónsules, que actuaban como jefes. Más tarde se llamarían sólo cónsules. De este aspecto nos interesa destacar que la figura de los pretores se usaba para designar a los cónsules que estaban al frente de un ejército.

En esta época la palabra estratego, que definía al líder militar en la antigua Grecia, aparece en Roma bajo el término *stratiotes* o *stratioticus* que significaba soldado, pero la figura de líder político-militar correspondía a los pretores. Hacia el 366 a.C. hay una evolución: el pretor pasa de administrar el ejército a la administración de la justicia.

Entre las funciones del pretor se encontraban: ejercer como comandantes del ejército, proponer leyes, convocar al senado y a los comicios, gobernar provincias y, sin ser jueces, organizar los procesos. El número de pretores fue creciendo conforme la ciudad también crecía, siendo así que con el tiempo se creó la figura de pretores provinciales, quienes tenían las funciones de gobernar las provincias conquistadas y comandar el ejército cuando se presentaban varias batallas.

El destino de Grecia tomaría un nuevo rumbo cuando entre el 264 a.C. y el 133 a.C. Roma se convirtió en la primera potencia del mundo, “el resultado político de la acción romana en Oriente fue la desaparición de Macedonia como reino independiente y la sumisión de la Grecia continental e insular a su poder”.⁷⁵

Para el siglo II a. C. el poder ejecutivo fue ejercido por los magistrados, los cuales cumplían dos funciones esenciales, administrativa y coercitiva. Así lo explican Codoñer y Fernández-Corte: “Esta última, resumida en el término *imperium*, solamente la poseían los magistrados superiores (cónsules y

⁷⁵ CORDOÑER, C.; FERNÁNDEZ-CORTE, C. *op. cit.*, p. 20.

pretos), a los que facultaba, entre otras cosas, para mandar el ejército e imponer a los ciudadanos castigos que podían llegar hasta la pena capital”.⁷⁶

Para el año 44 a.C., con el asesinato del dictador y estratego Cayo Julio César se termina la República e inicia una nueva forma de gobierno que se conoce como el Principado.

1.2.3-. El tribuno de la plebe

Este poder, tenía por función proteger los intereses de los prebeyos frente a los demás poderes del gobierno romano. Tenía la facultad de imponer sanciones, multas o declinar decisiones de cualquier magistrado. La persona que ocupaba este cargo tenía potestad sacrosanta, es decir, que estaba protegida de cualquier daño físico. Cualquier persona que actuara contra él era considerada impura.

1.2.4-. Ser romano

Para comprender el pensamiento romano es necesario abordarlo desde dos aspectos que actuaron de forma articulada: el militar y el campesino. El campesino romano se caracterizaba por ser un trabajador cuya labor dependía de las estaciones climáticas y que comprendía que, por su parte, debía labrar, sembrar y esperar pacientemente a que la naturaleza hiciera su parte. Para el campesino, el conocimiento era fruto de la experiencia y sus virtudes estaban guiadas por “la honradez y la frugalidad, la previsión y la paciencia, el esfuerzo, la tenacidad y el valor, la independencia, la sencillez y la humildad frente a todo lo que es más poderoso”.⁷⁷ Pero éstas también eran las virtudes de los soldados, quienes, además, mantenían una rutina de trabajo que les ayudaba a actuar con disciplina. Barrow describe que:

⁷⁶ CORDOÑER, C.; FERNÁNDEZ-CORTE, C. *op. cit.*, p. 27.

⁷⁷ BARROW, R. H. *Los romanos*. México: Fondo de Cultura Económica, 1950. p.13.

El vigor y la tenacidad del campesino son necesarios al soldado; su habilidad práctica contribuye a hacer de él lo que el soldado romano debe ser: albañil, zapador, abridor de caminos y constructor de balates. Ha de trazar un campamento o una fortificación, medir un terreno o tender un sistema de drenaje. Puede vivir en el campo porque eso ha hecho toda su vida. El soldado también sabe de ese elemento imprevisto capaz de transformar el mejor de los planes; tiene conciencia de fuerzas invisibles y atribuye “suerte” a un general victorioso a quien algún poder –el destino o la fortuna- utiliza como instrumento. Es leal con las personas, los lugares y los amigos.⁷⁸

Soldados y campesinos compartían algunas actitudes y prácticas. Ambos creían que todo el orden natural estaba orientado por fuerzas superiores a él, concepto que fue adoptado de las culturas griegas y etruscas y que formaban parte de su cotidianidad. En gran medida el pensamiento romano fue influenciado por la cultura griega, sus costumbres, la religión y la moral. Roma se sintió atraída hacia la novedad de las ideas de Grecia, especialmente porque toda su cultura estaba presente a lo largo del mediterráneo. Tal es el caso del dios Marte, quien en un principio era el dios de los campos, pero que el campesino-soldado pronto asumió como el dios de las batallas. Para los romanos fue fácil adquirir y leer las obras griegas. La cultura romana presentaba una notable dualidad: por una parte se dejaba influenciar por la cultura griega, pero por otra, la despreciaba por no haber sido capaz de mantener la grandeza de su pasado. El hombre romano y el griego deseaban que sus nombres perduraran en el tiempo.

El hombre romano se guiaba por las virtudes cardinales del estoicismo romano: en primer lugar, el valor, la virtud más importante para los ciudadanos romanos. Se ligaba principalmente al servicio militar, razón por la cual el título de soldado se consideraba el más digno dentro del Estado. Las otras virtudes eran la justicia, la templanza y la sabiduría, por la cual se otorgaba al magistrado romano la cualidad de juez. También era virtud esencial el dominio de sí mismo, lo cual, sumado a la sabiduría, suponía el conocimiento del bien.

La vida militar era muy importante en la sociedad romana. Ser soldado romano constituía un honor y al igual que los soldados griegos, aquellos que disponían de recursos económicos debían abastecerse de sus propias armas,

⁷⁸ BARROW, R. H. *op.cit.*, p. 13-14.

escudos y casco. En la época de la República, las clases altas encontraban además un singular valor agregado al servicio militar, pues era necesario para poder acceder posteriormente a magistraturas del Estado y hacer carrera política o el *cursus honorum*. “Los éxitos militares, en definitiva, eran fuente de prestigio y capacitaban para poder llegar a desempeñar las más altas magistraturas ciudadanas. Desde esta perspectiva, el Senado constituía pues un auténtico cuerpo de antiguos oficiales superiores”,⁷⁹ destacan Cordoñer y Fernández.

Los romanos más que innovadores o realizadores de grandes aportes conceptuales a la estrategia militar, evolucionaron y mejoraron las tácticas que los griegos aplicaban en el campo de batalla. Fue así como el concepto de falange griega es retomada por los romanos sólo que con algunas variantes. La falange, típica formación griega, hacía referencia a la conformación de la única fila de combatientes *hoplitas* muy próximos entre sí, al estilo de la falange clásica, que formaba con una profundidad de entre ocho y dieciseis guerreros y que se utilizaba a manera de línea defensiva. Pero sin lugar a dudas, la principal evolución en materia de líneas de formación de ataque y defensa fue la organización de las legiones.

1.2.5- El ejército en la Monarquía (753 a.C – 510 a.C.)

El pueblo era gobernado por el rey, quien actuaba como magistrado, funcionario, gobernante patriarcal y sacerdote común de todo el pueblo. Entre las funciones que cumplía estaba la de dirigir la guerra. Una de sus principales funciones era la de “practicar los auspicios”, que consistía en mantener una relación armoniosa entre los dioses y el pueblo. El rey era elegido por los *patres* o cabezas de familia principales, quienes le entregaban la custodia de las tradiciones sagradas y a quien el pueblo aceptaba sin discusión.

Los ciudadanos ricos podían prestar el servicio militar entre los 17 y 60 años, pero sólo podían participar en el campo de batalla hasta los 45 años. Durante esta época, se desarrolla el modelo *centurial* implantado por Servio

⁷⁹ CORDOÑER, C.; FERNÁNDEZ-CORTE, C. *op. cit.* p. 12.

Tulio. Con esta novedad, integrarse al ejército era no sólo una responsabilidad cívica sino una forma de ganar estatus dentro de la sociedad romana y mostrar que se disponía de recursos económicos.

Estos elementos son importantes porque ayudan a comprender que la estrategia militar, tanto en Grecia como en Roma, era aplicada por personas con unas características concretas como lo eran: buenas cualidades humanas, habilidades prácticas destacadas y reconocimiento social.

1.2.6-. El ejército en la República romana (509 a.C. – 27 a.C.)

Con la caída del rey etrusco, el poder pasa a manos de dos magistrados los pretores-cónsules que, como explicamos anteriormente, actuaban como dirigentes, para el año 305 a.C. se llamarían sólo cónsules. En el año 287 a.C. Roma vivió uno de los momentos más importantes en su consolidación, la primera Guerra Púnica. Dada su importancia será tratada en el numeral 1.2.7 donde se destacará la figura de Anibal como estratega.

Las exigencias de la guerra hacían que el Senado fuera la única fuerza capaz de dirigir político-militarmente la ciudad, teniendo en cuenta que reunir al pueblo era difícil, el Senado podía tomar decisiones rápidamente y garantizar la continuidad del gobierno. “Entre sus miembros se encontraban soldados y estadistas dotados de amplia experiencia y conocedores de las regiones extranjeras”.⁸⁰

A diferencia de Grecia, en Roma el sector político contaba con militares experimentados que tenían criterio y conocimiento sobre cómo dirigir el ejército. En esta época surge en el ejército romano el concepto de legión (del latín *legio*, leva) era la unidad militar básica de la antigua Roma. Consistía en un cuerpo de infantes conformado por 5.000 ó 6.000 soldados de infantería y varios centenares de jinetes. Se llegaron a conocer hasta 50 nombres de legiones diferentes, pero lograron reunirse sólo 28 en el mayor de los casos.

Cada legión se identificaba de una manera particular ya que en su estandarte llevaba un número y uno o varios epítetos, “*VI victrix, X Gemina, III*

⁸⁰ BARROW, R.H. *op. cit.*, p. 53.

Cirenaica, XII Fulminata”,⁸¹ otros epítetos, tenían una relación directa con el momento del zodiaco en que fueron creadas o con el signo zodiacal del emperador, como describe Mangas:

Ello ayuda a entender que, además del águila legionaria, símbolo de todas, las legiones llevarán otros emblemas en que se representaban signos zodiacales como Tauro, Capricornio...Pero era muy frecuente, sobre todo desde Vespasiano, que uno de los epítetos legionarios fuera el nombre del emperador que las había creado o que había introducido importantes reformas en las mismas. Así, la legio VII Traiana hacía clara referencia al emperador Trajano.⁸²

Estos emblemas fueron importantes porque infundían temor entre los enemigos y serían utilizados como medio de intimidación.

La formación en falange, propia de Atenas, comenzó a ser considerada deficiente, con lo cual se evolucionó al *ejército manipular*, llamado así porque estaba conformada por 120 hombres llamados *manípulos* o puñado. Este tipo de formación militar fue uno de los grandes aportes de Roma a la estrategia militar. La estrategia evolucionaba de acuerdo a las circunstancias que se presentaban en cada momento histórico y por ello, abordar esta perspectiva histórica es importante y merece una atención especial.

La estructura del *ejército manipular* permitía que cada unidad actuara independiente en el terreno de batalla, facilitando su movilidad sin depender de todo el grueso del ejército. Esta nueva estructura conservó la de su predecesora, donde las unidades se organizaban por clases sociales, pero además ahora se tenía en cuenta la edad y la experiencia militar de sus miembros.

Los manípulos tenían una estructura compleja⁸³ muy bien organizada que requería una participación ordenada y coordinada entre diferentes unidades.

⁸¹ MANGAS, J. *Historias del nuevo mundo. nº 13. La Roma imperial*. Madrid: Historia 16, 1988. p. 41.

⁸² MANGAS, J. *op. cit.*, p.41

⁸³ En primera línea se encontraban los *hastatos* formados por 15 manípulos, donde un manípulo estaba conformado por 20 hombres y correspondía a cada una de las treinta unidades tácticas en que se dividía la antigua legión romana. Los *hastatos* eran los guerreros más jóvenes, quienes en su mayoría luchaban con lanzas y dardos (arma de tiro intermedia entre la jabalina y la flecha).

Esta disciplina en la organización del ejército en el campo de batalla permitió al ejército romano ser experto en tierra. Con respecto a las fuerzas navales, tenían poco peso dentro del ejército, sólo cuando comenzó la expansión del Imperio también aumento su número y protagonismo. A diferencia de los atenienses, quienes eran expertos en las batallas navales, los romanos lo eran en tierra, como en su tiempo lo fueron los espartanos.

En época de Julio César, se integraron dos nuevas figuras a la estructura del ejército, los exploradores o *exploratores* y los *speculatores* o espías para infiltrarse en las filas enemigas. Otra innovación de César fue la de reorganizar el ejército vinculando mercenarios, guerreros a sueldo, en su mayoría bárbaros.

Junto con estos extranjeros a sueldo, César decidió instituir a los *lugartenientes* quienes tenían facultades de pretores (*legati legionis pro proeatore*). Anteriormente las legiones las comandaban los tribunos militares, nombrados por el pueblo o el gobernador de la provincia. Estos oficiales, que normalmente eran diez, se alternaban en el mando. Fueron varias las novedades aportadas por César pero entre ellas, la más destacada fue que el emperador asumía nuevamente la función de jefe permanente del ejército. Este cargo anteriormente lo ejercía el “Gobernador, quien en su provincia tenía la autoridad militar suprema, pero en todo tiempo tuvo el emperador, a su vez, el derecho de recobrarla por sí mismo o por su delegado”.⁸⁴

Cuando en una batalla caían más de 5.000 enemigos y la victoria era contundente, el Senado decretaba el Gran Triunfo, con una exhibición pública

En segunda línea se organizaban los *principes*, también formados por 15 manípulos; se caracterizaban por la belleza de sus armas y porque todos usaban escudos largos. Los *hastatos* y los *principes* formaban un solo cuerpo llamado *antepilanos*.

Los *antepilanos* se encontraban en frente de 15 cuerpos más, cada uno de ellos conformado por 558 hombres. A su interior cada uno de estos cuerpos se subdividía en 3 formaciones de 186 hombres cada una, donde la primera formación se denominaba los *trarios* (veteranos de gran valor), luego les seguían los *rorarios*, guerreros de menor edad y finalmente, los *accensos* quienes eran los de menor experiencia.

Una vez iniciado el combate, los *hastatos* eran los primeros en luchar. Si no podían dominar al enemigo, entraban los *principes*, quienes se abrían paso lentamente y nuevamente entraban a la lucha los *hastatos*. Si con lo anterior los *principes* no lograban el triunfo, retrocedían hasta donde se encontraban los *trarios*, dando el siguiente grito de batalla: “¡Esto toca a los triarios!”⁸³ como un grito salvador con el que estos aguerridos veteranos tomaban a sus adversarios débiles y cansados. Una legión manipular estándar podía constar de 1.200 *hastatos*, 1.200 *principes* y 600 *trarios*. Los *manipulos* eran apoyados por la infantería ligera llamada *vélites* que podían llegar a ser 1.300 y la caballería o *equites* con 300 hombres.

⁸⁴ LIVIO, T. *Historia de Roma*. Libro VIII, 8. México: Porrúa, 1999. p. 1054.

de éxito, organizando un gran desfile por las calles de Roma precedido por los senadores, magistrados y el general del ejército. Esta era otra muestra de la importancia de lo militar en la sociedad romana.

1.2.7.- Las guerras púnicas

Fueron tres guerras en las que se enfrentaron Roma y Cartago. Para el análisis que venimos realizando del significado original del concepto de estrategia, nos centraremos en la figura de Aníbal en segunda Guerra Púnica. La segunda Guerra Púnica, que tuvo lugar del 219 a. C. hasta el 201 a. C., se inició con el asedio y la toma de la ciudad de Sagunto por parte de Aníbal, famoso por su sentimiento antiromano. Algunos historiadores como Mira Guardiola, lo consideran uno de los más grandes generales “entre Alejandro y Julio César”.⁸⁵ Los romanos siempre sintieron respeto hacia él cuando tuvieron que enfrentarse con él. De Aníbal se cuenta que su experiencia militar la alcanzó con la dureza del invierno, con los sufrimientos forjados en el campo de batalla y las heridas recibidas durante los combates. Como lo define Guardiola:

Era un hombre observador y astuto, hasta el punto de que se puede considerar que fue un gran innovador en el arte de la estrategia militar. (...) Su carisma, su valor, su grandeza y otros tantos rasgos que podrían destacarse de un personaje tan fascinante, le valieron la lealtad y la entrega hasta la muerte de un ejército sin patria y sin bandera.⁸⁶

Esta cita muestra que la innovación en la estrategia militar estaba acompañada de cualidades humanas como: el carisma y el valor. En Grecia en el siglo V a.C. fue la elocuencia y en la época de Roma en el siglo III a.C. fue el carisma de los líderes militares el que ayudaba a cumplir las estrategias. Aníbal destacó por innovar en las maniobras ofensivas e influyendo en la historia de la milicia llegando a ser tomado como referente por muchos generales del mundo.

⁸⁵ MIRA, M. A. *Cartago contra Roma. Las guerras púnicas*. Madrid: Aldebarán, 2000. p. 120.

⁸⁶ MIRA, M. A. *op. cit.*, p.120-121.

1.2.8- El ejército imperial

En el año 31 a.C. Augusto, o Cayo Julio César Octaviano llega al poder y, en ese momento, se auto-proclama *Princeps* o primer ciudadano y *Pater Patriae* o Padre de la Patria. Augusto comprendió que la lealtad de los soldados era más fácil de obtener que la del Senado, porque sus generales les proveían el salario y en algunas ocasiones compartían los botines de las batallas, tal como explican Cordoñer y Fernández-Corte:

La expectación de gratificaciones extraordinarias fomentaba el espíritu de grupo y convertía a los soldados en clientes de su general, originándose unos peligrosos vínculos de dependencia recíproca. El ejército se agrupaba en torno a su *imperator*, se volvía de espaldas y se mostraba indiferente, cuando no hostil, a la sociedad civil, al tiempo que exigía cada vez más premios (en metálico o en repartos de tierras cuando terminaba la campaña), que el general en jefe prometía satisfacer.

A cambio de estas gratificaciones los soldados daban su apoyo a los generales con sus armas, sus votos y su organización paramilitar en las colonias de veteranos o en las asambleas populares, introduciendo en la ya bastante confusa política romana un nuevo tipo de clientela, la militar. Dicha clientela será aprovechada con éxito por generales ambiciosos como Mario, Sila, Pompeyo o César, para lograr imponer sus proyectos políticos por encima de la voluntad del Senado.⁸⁷

Augusto conformó una guardia de élite dedicada exclusivamente a la protección del emperador, denominada guardia pretoriana, aunque algunas veces también se le conoció como guardia urbana. En esta época, la legión estaba al mando de un *legatus*, quien era elegido entre la clase senatorial y disponía de la máxima autoridad entre los tribunos militares.

Con la muerte de Marco Antonio y Cleopatra en el año 30 a.C. en Egipto, Augusto se apoderó de Alejandría y la convirtió en una provincia ya no sólo como una parte del país, sino como una propiedad personal. Augusto como emperador se encontraba establecido en Roma y al no poder residir en Egipto, nombró un virrey con experiencia como pretor bajo el cargo de *praefectus*, quien pasaría a tener el rango más importante en la caballería. Dentro de las funciones administrativas de los *praefectus* estaba la de nombrar a los

⁸⁷ CORDOÑER, C.; FERNÁNDEZ-CORTE, C. *op. cit.*, p. 43.

estrategos quienes tenían el control de los *Nomos* (forma organizativa de las provincias egipcias).

En esta época, hacía el año 24 d.C., Tácito deja registrado en su libro *Anales*, la palabra estrategia en referencia al terreno, como aspecto a tener en cuenta para obtener la victoria:

Pero Dolabela, reagrupados los soldados disponibles, aprovechando el temor al nombre romano, y como los númidas no son capaces de hacer frente a un dispositivo de infantería, al primer ataque rompió el asedio y fortificó los lugares estratégicos; al mismo tiempo hizo degollar con el hacha a los jefes de los musulamios que intentaban hacer defección.⁸⁸

Los lugares geográficos y el terreno donde se realizan las batallas son factores importantes que deben tenerse en cuenta para el desarrollo de las estrategias. A estos lugares se les conoce como puntos estratégicos y llegan a ser decisivos para lograr el éxito en la batalla.

1.2.9.- Barbarización del ejército y la caída del Imperio de Occidente

A finales del siglo I d.C. la legión continuaba siendo el eje central del ejército romano; en la época del emperador Adriano (117 d.C. – 138 d.C.) la proporción de ciudadanos de la península itálica que formaban parte del ejército era mínima. Entre sus reformas se encuentra la de establecer un sistema de defensa fronterizo en la periferia del territorio imperial con el fin de consolidar las conquistas realizadas por el emperador Trajano. Con ello se permitió que los ciudadanos bárbaros formaran parte del ejército para que ayudaran a defender las fronteras con lo cual la profesionalización del ejército dejó de ser un criterio para reclutar soldados.

Después de siglos de conquistas y dominio, el Imperio romano comenzó su decadencia por diversas razones, pero la que daría el inicio al desplome de esta importante civilización comenzó con una profunda crisis económica, que implicó modificar el sistema financiero para brindar mejor pago a los soldados.

⁸⁸ TÁCITO, C. *Anales*. Gredos: Madrid. 1979. p. 285.

Dos de las principales causas que tuvieron relación con la estrategia militar radicaban en que el Imperio era básicamente centralista, es decir, todas las decisiones dependían de Roma, y también por la imposibilidad del emperador de manejar un territorio tan extenso y compuesto de muchas provincias. Los bárbaros conquistaron los pueblos más alejados del Imperio. Esta situación permitió que los altos oficiales comenzaran a tomar decisiones autónomas. Así se ve reflejado en el texto *Historia de Roma*, de Mommsen: “el general se había hecho, en el orden militar y económico, casi independiente del poder central, y así en la próspera como en la adversa fortuna no podía contar más que con sus propias fuerzas y con los recursos que sacaba de su provincia”.⁸⁹

La baja motivación de los guerreros, la difícil situación del Imperio, el incumplimiento y reducción en la remuneración hicieron que formar parte de las legiones dejara de ser motivo de orgullo y privilegio de las altas esferas de la sociedad, razón por la cual cualquier ciudadano sin importar su condición u origen se reclutaba sin ningún tipo de regla.

Después de tanta inestabilidad y desesperanza, alejados de sus familias por años y sin un futuro claro, las legiones decidieron rebelarse y aprovechar lo que la provincia les ofrecía para demostrar que podían ser autónomas y que el Imperio no podría sobrevivir sin ellas. “La consecuencia natural de este estado de cosas era que los ejércitos romanos saqueaban frecuentemente las provincias; que, siempre insubordinados contra sus jefes se dispersaban en frente del enemigo”.⁹⁰ Por otra parte, los bárbaros que formaban parte del ejército comenzaron a reclamar recompensas económicas por su fidelidad al Imperio. Estos fueron algunos aspectos que, desde la perspectiva militar, contribuyeron a la caída del Imperio.

1.2.10-. El legado del pretor al planificador de cuentas

El pretor era un cargo administrativo-militar, donde la experiencia militar precedía los cargos administrativo, es decir, el noble que quisiera ocupar algún

⁸⁹ MOMMSEN, T. *Historia de Roma. De la revolución al Imperio*. Madrid: Aguilar, 1955. p. 1050.

⁹⁰ MOMMSEN, T. *op. cit.*, p.1052.

cargo político administrativo debía haber sido un exitoso líder militar. El planificador de cuentas debe contar la experiencia en el manejo de estrategias publicitarias, aunque, posiblemente, adquirir esa experiencia sea más difícil para aquellos profesionales que quieren iniciarse en este campo. Así lo considera Álvarez: “[...] en el mercado hay una notable escasez de *planners* que tengan suficiente experiencia como para merecer el calificativo de *seniors* y muy pocos lugares donde un principiante puede formarse específicamente para este trabajo”.⁹¹

En muchos casos, la experiencia que necesita adquirir el planificador de cuentas está relacionada con el desarrollo de competencias investigativas. Estas competencias en investigación hacen que las agencias de publicidad seleccionen a profesionales de otras disciplinas como “licenciados en Geografía e Historia, Filológicas, Filosofía o Derecho, doctores en Medicina Molecular o han cursado estudios de Física o en el Conservatorio de Música”.⁹²

El planificador de cuentas se reconoce, ante sus colegas profesionales, cuando han pasado muchos años trabajando en el desarrollo de estrategias publicitarias y se hace merecedor del “calificativo de *senior*”⁹³ o experimentado.

1.3-. La estrategia en la Edad Media (476 d.C - 1492 d.C.)

Entre el año 476 d.C. y el 800 d.C., Roma vivió en medio de invasiones, treguas y el dominio de los reinos romano-germánicos. Sin embargo, comienza a surgir una nueva economía rural. Al entrar en la época medieval (hacia el año 500 d.C.), necesariamente se deben abordar dos nuevos conceptos: la guerra justa y la guerra santa, teniendo en cuenta que la “sociedad medieval habría heredado de la romana un concepto laico para legitimar los conflictos -el de guerra justa-”⁹⁴ que, con el paso del tiempo, terminó por convertirse en guerra santa. Antes de abordar estos dos conceptos es necesario hacer algunas consideraciones generales que permitan entenderlos en su contexto.

⁹¹ ÁLVAREZ, A. *op. cit.*, p. 66.

⁹² ÁLVAREZ, A. *op. cit.*, p. 66.

⁹³ ÁLVAREZ, A. *op. cit.*, p. 66.

⁹⁴ GARCÍA, F. *La Edad Media. Guerra e ideología. Justificaciones religiosas y jurídicas*. Madrid: Sílex, 2003. p. 18.

Los conflictos militares iban de la mano de los aspectos jurídicos, como el uso de la fuerza en legítima defensa, las sanciones a quienes no respetaban a los no combatientes, “la proporcionalidad entre los objetivos y los medios empleados para alcanzarlos, el trato a los prisioneros, la responsabilidad personal de los soldados y los dirigentes políticos, entre otros”.⁹⁵ El aspecto más relevante de la temprana Edad Media estuvo marcado por la campaña iniciada por Carlos el Grande o Carlomagno (747 d.C. – 814 d.C.), quien con ayuda del papado de Adriano I reunificó el Imperio luchando por desterrar a los musulmanes. La alta Edad Media se caracterizó por la realización de ocho cruzadas con el objetivo de recuperar Tierra Santa en manos de los musulmanes. Una vez cayó el Imperio romano, las ciudades crecieron y comenzaron a ser focos importantes de comercio y manufactura. Al aumentar el número de la población y de las ciudades, éstas se fortificaron lo que dio origen a los castillos, lugares desde donde se controlaba la población y sus actividades comerciales. Con este importante avance arquitectónico, la defensa y la conquista de las ciudades cobró mayor importancia; se desarrollaron estrategias que permitían penetrar en estas imponentes estructuras, porque quien conquistaba el castillo obtenía todo lo que controlaba éste: territorios, población, comercio, etcétera.

Con la caída de Imperio romano surgió el sistema feudal, donde la propiedad, concretamente de la tierra, se adquirió, consolidó y defendió mediante guerras que sostenían los señores feudales para perpetuar y ampliar sus dominios. Como se explicó en páginas anteriores, una de las muchas causas de la decadencia del Imperio romano consistió en la política centralista que se realizaba desde Roma, razón por la cual la expansión del Imperio sufrió una gran transformación: las legiones y sus dirigentes militares se dieron cuenta que podían tomar decisiones autónomas y reclutar y entrenar a sus propios soldados. Lo anterior permitió que se crearan pequeñas provincias autónomas con reglas propias, formas autónomas de gobierno y poblaciones que necesitaban de protección militar que las defendiera de los ataques de los pueblos bárbaros. Es así como los castillos se convirtieron en el centro de gobierno y el lugar donde vivían sus gobernantes.

⁹⁵ GARCÍA, F. *op. cit.*, p. 24.

En la Edad Media, -al igual que en la cultura griega y romana-, el militar que era capaz de sostener su propio caballo y abastecerse de sus propios instrumentos de guerra, tenía la posibilidad de batallar junto a su rey. Por otra parte, el desarrollo de las ciudades y el auge de la actividad comercial permitieron a los grandes comerciantes pagar a ejércitos particulares que velaban por su seguridad. Dichos ejércitos se veían beneficiados en cuanto recibían el dinero necesario que les proporcionaba seguridad económica y además, carecían de las obligaciones y responsabilidades militares propias de los ejércitos.

Como mencionábamos anteriormente, las decisiones militares estaban muy relacionadas con la legislación. Nadie podía iniciar una guerra sin que su enemigo hubiera actuado de manera que mereciera ser castigado, de forma que el ofendido se aseguraba que tenía pleno derecho a reclamar. En esta época, cualquier confrontación estaba guiada por la voluntad de Dios, quien apoyaba a aquel que actuara honestamente y lo hiciera con pleno derecho de usar la fuerza. Al comprender que la guerra era una continuación del derecho, el aspecto moral de los actos violentos pasaba a otro plano. Las acciones militares dejaban de ser fuente de sufrimiento, desolación y muerte, para convertirse en el medio apropiado para establecer el orden. Fue por esto que, durante la Edad Media, la práctica militar y el derecho estuvieron estrechamente ligados. Ahora bien, aquí surge la pregunta ¿quién decidía los destinos de la guerra?, como lo explica García Fitz, “los particulares no tenían competencia para convocar a un ejército con el que hacer la guerra, aspecto éste que quedaba exclusivamente en manos del príncipe”.⁹⁶ Una potestad legítima podía hacer cumplir la justicia mediante el uso de la fuerza, y esta potestad podía ser el juez, en el ámbito privado y con la utilización del castigo, y el príncipe o por medio del papa, en el ámbito público y por medio de la guerra

Algunos juristas notables intentaron ajustar un poco más la noción de autoridad apropiada para la declaración de guerra justa, sosteniendo que sería aquella que careciera de otra autoridad jurisdiccional superior. Desde el punto de vista de los

⁹⁶ GARCÍA, F. *op. cit.*, p. 36.

defensores de la teocracia pontificia, este argumento jurídico venía a reforzar a los ya expuestos sobre el monopolio de la legalidad de la guerra por parte del Papado: el pontífice romano no solo era la única potestad que no tenía otra autoridad superior, sino que además debía ejercer como tribunal supremo al que los príncipes seculares tenían que recurrir para todos los asuntos que afectasen al mantenimiento de la paz.⁹⁷

El concepto de guerra justa hacía referencia a las guerras que se realizaban para recuperar los bienes que habían sido arrebatados. De aquellos que la iniciaban se esperaba una actitud correcta y ajustada a la recta intención que les guiaba, lo que representaba contar con un alto sentido de la piedad, la justicia y la obediencia, en otras palabras, con un amplio espíritu de benevolencia. En el terreno militar, se esperaba que la aplicación del principio de buena intención pudiera tener una incidencia positiva sobre los diferentes aspectos que guiaban al guerrero, el combate y sus posteriores consecuencias. A este respecto García escribe: “se instaba a los comandantes y agentes de una guerra justa a mantener con los enemigos una actuación moralmente irreprochable y acorde con la recta intención que inspiraba a la acción bélica, lo que suponía para los justos mantener los juramentos y cumplir los compromisos alcanzados con aquellos”.⁹⁸

En la guerra justa, la destrucción de los bienes del enemigo sólo podía hacerse sobre lo estrictamente necesario y debía ser proporcional al daño causado previamente, porque de lo contrario se estaba expuesto a una reclamación legal. En algunas ocasiones, dependiendo de las acciones utilizadas en la guerra, se podía incurrir en faltas que atentaban contra los principios de la guerra justa.

1.3.1.- El guerrero medieval

El elemento fundamental para el guerrero medieval era el caballo. Históricamente representó una ventaja sobre el soldado de a pie a la hora del combate. Este nuevo modelo de lucha a caballo llevó a que su sostenimiento

⁹⁷ GARCÍA, F. *op. cit.*, p. 42.

⁹⁸ GARCÍA, F. *op. cit.*, p. 60.

fuera más costoso. El equipo militar de un solo hombre equivalía a 20 bueyes, el equivalente al equipo de labranza para, por lo menos, diez familias. El feudalismo carolingio (Siglo VIII d.C. – siglo X d.C.) creó un nuevo método militar de combate con un fuerte componente de caballería como eje vertebral del ejército. Con esto desaparecía la muchedumbre de soldados y se creó una distinción entre la aristocracia guerrera y la clase trabajadora. Hacia el año 1.000 el vocablo *miles* dejó de significar “soldado” y nació el concepto de “caballero”. El caballero estaba guiado por dos virtudes ideales: la lealtad al su señor y la valentía a la hora de combatir.

Inicialmente el feudo conservaba sus tierras y su estatus en cuanto cumpliera sus obligaciones como caballero. Luego, el concepto de caballero se convirtió en la prestación de servicios en el palacio del señor feudal. El caballero debía tener dedicación total a esta actividad y mantenerse en permanente entrenamiento técnico y físico. El caballero se convirtió en el profesional especializado del arte de la lucha a caballo. En el siglo IX d.C. “los hogares de los grandes señores ya se habían convertido en escuelas donde se adiestraba a los niños en las artes de la caballería, entre las cuales probablemente figuraban prácticas en el patio de los torneos”.⁹⁹ En esta época las batallas eran cuidadosamente planeadas y llevadas a cabo con rigurosa disciplina por parte de los escuadrones de caballeros.

Con la cristianización de los antiguos ritos bárbaros se crea un nuevo rito que evidencia el paso del joven guerrero a la edad adulta: la investidura. “En el siglo XII d. C. San Bernardo bendice el nacimiento de una nueva caballería: la de los monjes-soldados- de las órdenes militares. Como el monje, el caballero es un héroe de la *pugna spiritualis*, de la lucha contra el diablo”.¹⁰⁰

El guerrero de los siglos X d.C. y XI d.C. era miembro de un grupo guiado por un gran señor que podía recibir bienes, armas, caballos o vestiduras a manera de paga y, además, tener la posibilidad de vivir junto a él. Los caballeros se orientaban por un código, o sistema ético caballeresco como lo define Le Goff,¹⁰¹ que comprendía dos elementos esenciales: el valor y la sabiduría que se refiere a “esa especial sagacidad depurada por la experiencia

⁹⁹ WHITE, L. *Tecnología medieval y cambio social*. Barcelona: Paidós, 1990. p. 48.

¹⁰⁰ LE GOFF, J. [et. al.] *El hombre medieval*. Madrid: Alianza, 1990. p. 23.

¹⁰¹ LE GOFF, J. [et. al.] *op. cit.*, p. 92.

que suele traducirse en términos de prudencia”.¹⁰² Raramente un caballero disponía de ambas cualidades de manera armónica o equilibrada, éstas se concebía a través de la fraternidad de armas con otros caballeros y en la que convivieran uno con un carácter más fuerte y otro más sabio.

En suma, el perfecto caballero -y sobre ello insistía también la tratadística, desde el reformador gregoriano Bonizone da Sutri a Raimundo Lulio, teorizador de la solución mística de la caballería- más que un individuo es el resultado del ejercicio de lo que tanto Cicerón como San Bernardo y Aelredo del Rievaulx define como *amor socialis* y que coincide con la *notitia contubernii*: el espíritu de grupo y de cuerpo.¹⁰³

Los caballeros nunca estaban ociosos, siempre estaban en una permanente aventura, incluso en las cosas más cotidianas. Una de las aficiones más frecuentes de los caballeros era la cacería de grandes animales como osos, jabalís o ciervos, que sirvieron de representación heráldica de los estandartes. Pero tal vez su actividad más representativa era la que combinaba el adiestramiento militar con la actuación y el teatro. Eran las famosas justas. La justa se llamó inicialmente *hastiludium*, por tratarse del característico choque entre caballeros armados que cargaban pesadas lanzas de madera y que mientras cabalgaban hacia su oponente, tenían la misión de derribarlo. Su origen respondió a una forma de entrenamiento para la guerra. Se calcula que pudieron originarse entre finales del siglo XI d.C. y principio del siglo XII d.C., como pasatiempo de la clase alta y cuando comenzó a ser registrado en los relatos caballerescos “con las nubes de polvo levantadas por los cascos de los caballos, con los gritos de los participantes, con el clamor del público, con las llamadas de los heraldos, con el fragor de las armas que chocan y de las lanzas que vuelan hechas pedazos hacia el cielo”.¹⁰⁴

Ser caballero era un título necesario para acceder a cargos como el de *podestá* o el de *capitano del popolo* en ciudades diferentes a la propia. Pero con el tiempo, ser caballero dejó de ser una razón de estatus de la nobleza de la época. Su decadencia se inició en el siglo XIII d.C., básicamente por la incursión de armas como la ballesta, la cual resultaba mortífera y que la iglesia

¹⁰² LE GOFF, J. [et. al.] *op. cit.*, p. 92.

¹⁰³ LE GOFF, J. [et. al.] *op. cit.*, p. 92.

¹⁰⁴ LE GOFF, J. [et. al.] *op. cit.*, p. 105.

prohibió en las guerras entre cristianos. Estas armas obligaron a que los caballeros utilizaran armamento más pesado, añadiendo a la malla corporal planchas de hierro que protegieran el cuello, la espalda, las rodillas, el tórax y los codos. El uso del escudo ya no era indispensable. Además, el caballero debía llevar la pesada lanza entre la axila y el brazo derecho y con la izquierda guiaba el caballo. Esto suponía grandes incomodidades ya que si bien armado en su caballo era casi impenetrable, si caía de éste quedaba a merced del enemigo, porque su capacidad de reacción para levantarse era muy lenta.

Tal vez uno de los mayores aportes de esta época al campo militar se dio en el siglo XI con el descubrimiento de la pólvora por los chinos, que daría pie a que las estrategias de combate comenzaran a tomar otro rumbo al pasar del combate cuerpo a cuerpo a una lucha a distancia. Después de muchos años de experimentación, en 1326 d.C., se creó la primera arma de pólvora que funcionó efectivamente. Como lo describe Franco Cardini: “Las armas de fuego, a partir del siglo XIV, dieron el golpe de gracia a la utilidad militar y al prestigio moral del combatiente a caballo”.¹⁰⁵

En el siglo XIII d.C. entraron en escena los primeros cañones de guerra (artillería) que funcionaron en Europa y que cambiarían la forma de realizaba la guerra, así lo explican De Seta y Le Goff:

La representación de la guerra y del asedio dirigido contra una ciudad amurallada cambia radicalmente en la iconografía a lo largo del siglo XVI, partícipe ya de las enormes transformaciones producidas en las fortificaciones de la ciudad y en el arte de la guerra, tras el descubrimiento de la pólvora y la aparición en escena de las armas de fuego. En el mundo medieval, el asalto a una ciudad se producía con ejércitos que se servían de medios muy rudimentarios, como mazas de hierro, hachas y arietes para abrir brechas en las cortinas; se servían de escalas para subir las rampas y las altas murallas y de armas arrojadas para provocar grietas en el cuerpo de la fortaleza o de la muralla. La defensa estaba asegurada mediante el lanzamiento de objetos desde lo alto; la ley de la gravedad era el único recurso, además de la fuerza muscular para causar daños a las tropas asediantes. Este elemental sistema de ataque y defensa

¹⁰⁵ LE GOFF, J. [et. al.] *op. cit.*, p. 118.

funciona hasta el siglo XVI: con la artillería se modifica radicalmente el arte de guerrear y con ello cambia también la morfología de los muros y fortalezas.¹⁰⁶

Es importante mencionar que los ejércitos estaban sometidos a códigos y normas rígidas lo que imposibilitaba la experimentación de nuevas formas de hacer la guerra. Esto nos sugiere que la visión militar de la estrategia se orienta a la innovación en los métodos para conducir la guerra.

A finales de la baja Edad Media, ser soldado significaba pertenecer a una profesión respetable y digna de admiración, consideración que provenía de las culturas griega y romana según se ha expuesto con anterioridad. Los guerreros medievales formaban grupos de soldados que permitían a un señor adinerado, o a una ciudad, la contratación de tropas ya listas y preparadas para combatir.

Algunos de estos ejércitos estaban especializados en un solo tipo de lucha y allí se encontraban los especialistas en el manejo de la ballesta, los arqueros, los lanceros, etcétera. A menudo se les describía en términos del número de lanzas que disponían. Cada lanza equivalía a un caballero armado más las correspondientes tropas de caballería, infantería y artillería. Una compañía de cien lanzas representaba varios cientos de hombres armados. Este sistema dio origen al término *freelance*.¹⁰⁷

En el ejército medieval, la jerarquía de mando era mínima. Cada compañía tenía una dotación de hombres y normalmente, era el propio rey quien escogía su armadura y sus armas. Este fue el inicio de los modernos ejércitos permanentes de Occidente. La figura del caballero medieval nos presenta una similitud con lo que sucedía con los guerreros griegos y romanos, quienes eran personas pudientes que podían adquirir su propio equipo de combate como escudos, armas, caballos, etcétera. Los conceptos de estrategia y táctica continúan su evolución en campo militar.

¹⁰⁶ ADORNI, B.; DE SETA, C.; LE GOFF, J. *La Ciudad y las murallas*. Madrid: Cátedra, 1991. p. 27.

¹⁰⁷ El término *freelance* se emplea con frecuencia en muchas actividades profesionales, también en el ámbito publicitario para referirse a la "persona que acepta y realiza encargos, por cuenta de la entidad que los lleva a cabo, sin tener con ella un contrato permanente". Ver: GUTIÉRREZ, P. P. *Diccionario de la publicidad*. Madrid: Editorial Complutense, 2005. p. 151.

1.3.2.- La administración de los recursos en la Edad Media

Los ejércitos medievales debían vivir directamente de las tierras que ocupaban o que cruzaban, lo que disminuía la calidad de vida de los pobladores de la región. La llegada de un ejército aliado no era mejor que la de uno enemigo. Los ejércitos medievales no solían permanecer demasiado tiempo en una misma zona ya que se agotaban muy pronto los suministros locales de alimento. Esto suponía un problema, especialmente en los asedios. Si el ejército sitiador no se organizaba para recibir comida y suministros durante el sitio, podía verse obligado a abandonar el lugar para no morir de hambre mucho antes de que los sitiados se rindieran.

Además, por otra parte, los problemas de salud comenzaban cuando el ejército permanecía mucho tiempo en un mismo lugar. Un ejército medieval transportaba muchos animales, además de las monturas de los caballeros, y las aguas residuales provocaban problemas de salud como la disentería. Los ejércitos feudales tendían a verse afectados por las enfermedades y por las deserciones.

1.3.3.- La estrategia

Entendiendo, como hemos dicho anteriormente, que la estrategia militar se orientaba a la innovación en los métodos para conducir la guerra, para este momento la estrategia estaba enfocada a controlar las fuentes de riqueza y ocupar tierras. Al principio esto equivalía básicamente a destruir o defender los campos, debido a que toda la riqueza tenía origen en las tierras que se cultivaban. A medida que pasaron los años, las ciudades se convirtieron en importantes objetivos como centros de riqueza derivados del comercio.

Lograr la conquista y obtener el control de los castillos era parte esencial de las guerras, ya que estos defendían las tierras cultivables. Los ocupantes del castillo controlaban la población de los alrededores. Las ciudades también se iban fortificando a medida que iban creciendo. Con el paso del tiempo la

defensa y la conquista de las ciudades fueron adquiriendo cada vez más importancia que el control de los castillos.

Como hemos visto la estrategia sigue su evolución en el terreno de lo militar, pero Alberto Pérez menciona un vacío histórico en cuanto al desarrollo del término que va desde Plinio (23 d.C. - 79 d.C.) hasta el siglo XV d.C. y lo describe de la siguiente forma:

Con Plinius se pierde el rastro a la palabra, que desaparece, como un *Guadiana*, no habiendo constancia de su uso hasta el siglo XV, en el que reaparece en Francia, aunque no como tal *estrategia*, sino bajo la forma de la que deriva: *Stratégeme*. La primera documentación que en español se tiene de la palabra *estrategema* es de 1595. Según Estienne, el francés y, muy probablemente, el español, tomaron el término del italiano, pues de haber sido un latinismo directo (en francés, italiano y español), no habría sido probable que en las tres lenguas hubiera cambiado la e de la sílaba antepenúltima (*estrategema*) por a.¹⁰⁸

Las batallas medievales evolucionaron gradualmente, desde los desordenados enfrentamientos hasta lograr batallas en las que se usaban tácticas y maniobras. Parte de esta evolución obedeció al desarrollo de distintos tipos de soldados y de armas y a la destreza en su manejo. Los primeros ejércitos de la alta Edad Media estaban formados por grupos de infantería. Al desarrollarse la caballería pesada, los mejores ejércitos pasaron a ser grandes grupos de caballeros. Los soldados de infantería quedaron destinados a devastar las tierras de labranza y a realizar el trabajo pesado durante los asedios.

1.3.4-. El legado del guerrero medieval al planificador de cuentas

El descubrimiento de la pólvora cambió radicalmente el curso de las estrategias militares en la Edad Media. Los avances en el desarrollo de las herramientas utilizadas para el combate obligan a cambiar la organización de los planes de guerra. Para el planificador de cuentas los avances tecnológico,

¹⁰⁸ ALBERTO PÉREZ, R. *op. cit.*, p. 35.

los cambios en los entornos de los mercados y las tendencias de consumo se presentan como elementos que pueden marcar la diferencia entre una estrategia efectiva y una que no lo es. En el caso de la tecnología por ejemplo, es gestionada por muchas empresas “al más alto nivel, como una variable estratégica principal”.¹⁰⁹ Incluso, muchos anunciantes solicitan que “el planner de su agencia de publicidad supervise el enfoque de las acciones de comunicación realizadas por la empresa de digital”.¹¹⁰

1.4-. La estrategia moderna (1493 d.C - 1789 d.C)

La evolución económica, el drama religioso generado por la Reforma protestante y los acontecimientos políticos del siglo XVI d.C. fueron algunos de los factores más importantes del período comprendido entre 1493 y 1789. En esta etapa se difundieron las armas de fuego lo que pudo ser un factor determinante en la revolución militar. Aparecieron nuevas construcciones y nuevas fortificaciones. Los ejércitos aumentaron de tamaño y comenzó una carrera armamentista por mar y tierra.

A pesar de que hubo un gran desarrollo de las armas de fuego, el principal objetivo fue desarrollar fortalezas capaces de soportar ataques prolongados en el tiempo - días o semanas - evitando que una ciudad fuera doblegada por la fuerza. “Como no es posible desarmar al adversario, se recurre a la estrategia del rodeo, consistente en apoderarse de las ciudades mercados, vías de paso y en devastar la campaña para obligarlo a retirarse por falta de abastecimiento”.¹¹¹

En esta época cobró relevancia la artillería y las fortificaciones medievales perdieron parte de su sentido y eficacia. Los antiguos castillos cayeron fácilmente en poder del enemigo a causa de las armas de fuego, lo que obligó a los ejércitos a buscar nuevas formas de defensa, momento en el cual nació el

¹⁰⁹ ESCORSA, P.; VALLS, J. *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña, 2005. p. 62.

¹¹⁰ ÁLVAREZ, A. *op. cit.*, p. 205.

¹¹¹ CONVISER, A. *Historia Moderna*. Barcelona: Labor, 1977. p. 116.

bastión, que permitió que las guerras modernas fueran guerras de asedio y por tanto muy largas. Así queda consignado por Conviser:

Las fortificaciones medievales, con frecuencia mal cuidadas, resultan ineficaces. Es preciso recubrir de tierra los muros, construir taludes donde las balas de cañón se hundan sin daño, hacerlas preceder de bastiones con entrantes y salientes que permitan efectuar tiros convergentes. Las fortificaciones de Verona, renovadas en 1520, pasan por ser un modelo de género.¹¹²

La evolución en las armas de fuego comenzó a marcar un nuevo rumbo en los desarrollos estratégicos de los ejércitos y la forma de defensa. Las estrategias, como métodos de innovación para conducir la guerra, evolucionaron al mismo tiempo que lo hacían las armas, las fortificaciones, los puntos estratégicos, el perfil de los combatientes, el equipamiento, etcétera.

1.5-. La estrategia contemporánea (1789 d.C. hasta la actualidad)

A comienzos del siglo XIX surgió un personaje que daría otro gran empuje a la estrategia militar. Se trata de Carl Von Clausewitz (1780 -1831), general prusiano que escribió un tratado sobre la guerra y sus principios, sugiriendo la forma de administrar los ejércitos en períodos de guerra. Gracias a estos principios, muchos teóricos encuentran similitudes entre la guerra y los negocios, en especial lo que refiere al concepto de estrategia. Como lo explican Von Ghyczy, Von Oetinger y Bassford:

Business is not war. The occasional statement to the contrary, made to emphasize the heat of the battle in business competition, is tolerable journalistic hyperbole. Business and war may have many elements in common, but as total phenomena they will remain separated forever by the distinct and irreconcilable nature of the forces that give rise to them and the outcomes they engender.

In exploring Clausewitz's selected and rearranged thoughts as presented here, we hope to let the reader abstract from both war and business and encounter at that level

¹¹² CONVISER, A. *op. cit.*, p. 116.

*of abstraction something that is not Only mappable but, in facts, common to both: strategy.*¹¹³

Esta época se caracterizó por las fuertes confrontaciones militares y las escasas innovaciones estratégicas. Sin embargo, en palabras de Alberto Pérez, dos hechos marcarían la evolución del concepto estratégico, “el reconocimiento oficial de la voz *estrategia*, que finalmente es aceptada por la Real Academia Española en 1843, y la publicación por Clausewitz y Jomini de dos de los mejores tratados de estrategia de la historia”.¹¹⁴ Estos tratados son *De la guerra*, de Carl Von Clausewitz¹¹⁵ y *Compendio del arte de la guerra*, de Henri Antoine de Jomini.¹¹⁶

Clausewitz consideraba la disciplina como un requisito indispensable para una buena organización. Para él, toda organización requiere una planeación cuidadosa en la cual las decisiones deben ser científicas y no simplemente intuitivas. Las decisiones deben basarse en la probabilidad y no sólo en la necesidad lógica. El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda minimizarla. Sobre el aporte de Clausewitz al concepto de estrategia, podemos leer en su libro *De la Guerra*, lo siguiente:

La estrategia es el uso del combate para los fines de la guerra; así pues, tiene que fijar a todo acto bélico una meta que corresponda al objetivo del mismo, es decir, desarrolla el plan de guerra y enlaza con ese objetivo la serie de acciones que deben conducir al mismo, o sea, hace los diseños de las distintas campañas y dispone en ellas los distintos combates.¹¹⁷

Clausewitz, consideró tres aspectos fundamentales al momento de plantear una estrategia militar: los pueblos, los ejércitos y los gobiernos y los relacionó con los conceptos: táctica-estrategia-política. La disposición de las tropas en el combate es lo que él llamó *táctica* y la teoría del empleo de los combates para el fin de la guerra lo denominó *estrategia*. La política orienta las dos anteriores.

¹¹³ GHYCZY, T. V.; OETINGER, B. V.; BASSFORD, C. *Clausewitz on strategy. Inspiration and Insight from a Master Strategist*. New York: John Wiley, 2001. p. 4-5.

¹¹⁴ ALBERTO PÉREZ, R. *op. cit.*, p. 36.

¹¹⁵ CLAUSEWITZ, C. V. *De la guerra*. Madrid: Esfera de los libros, 2005.

¹¹⁶ DE JOMINI, H. A. *Compendio del Arte de La Guerra*. Charleston: Nabu Press, 2011.

¹¹⁷ CLAUSEWITZ, C. V. *op. cit.*, p. 140.

Clausewitz presenta la guerra como algo humano y social, y presenta la estrategia de forma sencilla y natural:

En realidad, los medios y las formas que utiliza la estrategia son tan extremadamente sencillos, tan bien conocidos por su repetición constante, que resulta ridículo para el sentido común que los críticos se refieran a ellos con tanta frecuencia y presuntuoso énfasis.¹¹⁸

Por otra parte, los rápidos avances en el desarrollo armamentista desembocaron en la búsqueda de nuevas estrategias de guerra que permitieran lograr la ventaja sobre el enemigo. Es así como los hermanos Wright, en 1903, inventan el primer aeroplano que funciona óptimamente y que cambiaría la guerra radicalmente con la entrada de un nuevo elemento a tener en cuenta en el momento de plantear las estrategias: el espacio aéreo. En la primera Guerra Mundial (1914-1918) se comenzaron a realizar los primeros vuelos con aviones cuya función era de reconocimiento y que más adelante irían equipados con ametralladoras. Pero fue en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que se consideraría el espacio aéreo como elemento importante en las estrategias militares. A este respecto los hermanos Ortíz explican que:

La Segunda Guerra Mundial será una guerra por el dominio del espacio aéreo, una guerra de sorpresas, una guerra de rapidez; además, el dominio de las zonas productoras de materias primas para la industria bélica –petróleo, hierro, cobre...– ocupará un papel muy importante.¹¹⁹

Desde el punto de vista estratégico, la Segunda Guerra Mundial se caracterizó por cuatro nuevos elementos: la sorpresa, la rapidez, el control de las zonas de producción y el dominio del espacio aéreo.

Incorporar la sorpresa¹²⁰ como factor determinante para resolver los conflictos, permitió tomar ventaja en tiempo y lugar. Lo mismo sucedió con los

¹¹⁸ CLAUSEWITZ, C. V. *op.cit.*, p. 176.

¹¹⁹ PAREJA, F.; PAREJA, M. *Apuntes de historia contemporánea*. Bogotá: Universidad de La Sabana, 2008. p. 348.

¹²⁰ Los casos más relevantes de factor sorpresa durante la Segunda Guerra Mundial se dieron con el ataque japonés a la base estadounidense de Pearl Harbor, en el Pacífico, el 7 de diciembre de 1941; el desembarco de las tropas aliadas en el Norte de África el 8 de noviembre

movimientos rápidos (*Blitzkrieg*),¹²¹ un elemento totalmente novedoso si se compara con la rigidez estratégica de la Primera Guerra Mundial. La rapidez se consiguió con el uso preferente de la fuerza aérea y los tanques de guerra. Tal vez el acontecimiento más trascendental de la Segunda Guerra Mundial fue la utilización de la bomba atómica, por el ejército norteamericano, el 6 y 9 de agosto de 1945 contra las ciudades japonesas de Hiroshima y Nagasaki, en reacción al ataque sufrido en Pearl Harbor. Se constata que los avances tecnológicos tienen un papel importante en el desarrollo de las estrategias militares, así ocurrió con la pólvora, la artillería, la aviación, entre otros. Así lo explica Naville:

La época actual es, en efecto, desde el punto de vista de la guerra real, la época del maquinismo, de la producción industrial en gran escala y ésta en un grado como no se podía prever antes de 1939, cuando la producción de energía atómica no había comenzado todavía. Así, el desarrollo técnico y económico de la sociedad moderna crea problemas de logística muy complejos, de una amplitud insospechada a principios de la era manufacturera del siglo XIX, lo que en la práctica se traduce por un predominio del 4º Bureau del Estado Mayor sobre el 3º. En otras palabras, unas operaciones o una batalla bien planificadas pueden significar tres cuartas partes de una victoria, pero es la cuarta parte restante, la logística, la que resulta decisiva.¹²²

Las estrategias militares no sólo se basan en la habilidad de quien la plantea sino de la forma como sepa aprovechar los recursos humanos y técnicos de que disponga. La estrategia en todas sus formas de aplicación exige un componente racional que guía las acciones correctas, o como lo explica Hauser:

Los mandos militares adiestran a los soldados para que actúen con la cabeza fría, piensen estrategias alternativas, planifiquen ataques eficaces y sofoquen las

de 1942, el desembarco aliado en Normandía el 6 de junio de 1944 y el contraataque alemán en las Ardenas a finales de 1944.

¹²¹ En alemán *Blitzkrieg* significa: guerra relámpago. Ver: *Diccionario Alemán Larousse*. [En línea] <http://www.larousse.com/es/diccionarios/aleman-espanol/Blitzkrieg>. [Consultado 24 de enero de 2013]

¹²² CLAUSEWITZ, C. V. *op.cit.*, p. 23-24.

emociones y los instintos que puedan dar lugar a un comportamiento impulsivo cuando es necesario razonar para hacer lo correcto.¹²³

En este punto nos interesa tener claro que los militares utilizan el término *estrategia* como una acción mental voluntaria que se refleja en una decisión con respecto al terreno o lugar, el tiempo y las condiciones en que se desarrollará la batalla. Las tácticas por su parte, se refiere a otro tipo de decisión con respecto a la optimización y utilización de los recursos disponibles como: alimentos, armas, infantería, caballería, combatientes, barcos, etcétera. Para algunos autores como Vasconcellos,¹²⁴ la estrategia se plantea antes de la batalla y es la que define *dónde* enfrentar al oponente y la táctica se aplica durante la confrontación e indica *cómo* hacerlo. Con este planteamiento surge un interrogante, la estrategia se aplica antes, la táctica se aplica durante, y ¿qué se aplica después del combate? ¿Se podrá hablar de una redefinición de la estrategia?, o ¿reposicionamiento de la estrategia? Este es posiblemente un tema interesante para una investigación a futuro: El concepto de estrategia después de la estrategia.

Capacidad de encontrar oportunidades, aprovechar los avances tecnológicos y adaptarse rápidamente a los cambios son algunas de las contribuciones que la estrategia militar moderna y contemporánea pueden hacer al planificador de cuentas. Se trara de una forma de pensar las estrategias desde una perspectiva más propositiva, donde las marcas deben procurar innovar en cualquier nicho de mercado en que se encuentren.

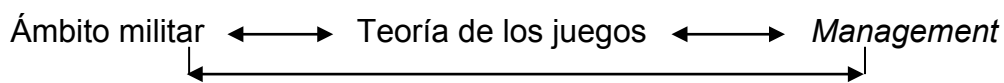
¹²³ HAUSER, M. D. *La mente moral. Cómo la naturaleza ha desarrollado nuestro sentido del bien y del mal*. Barcelona: Paidós, 2008. p. 25.

¹²⁴ VASCONCELLOS, J. A. *Los señores de la guerra: medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios*. Madrid: Díaz de Santos, 2001. p. 19.

Capítulo 2. El gran salto conceptual

Este capítulo merece especial atención, porque en él intentaremos describir el paso de la estrategia desde el ámbito militar a otros campos como el *management* y la publicidad. Para entender este salto conceptual consideraremos la relación entre los siguientes conceptos:

Cuadro1. Relación de conceptos



Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

2.1-. De la guerra a la teoría de los juegos

Cómo hemos mencionado en el capítulo 1, la estrategia es un concepto que hace alusión a la guerra. Sin embargo, hoy en día el concepto de estrategia es parte de la columna vertebral de las empresas. La pregunta que surge es: ¿Cómo se da el paso de la estrategia militar a la estrategia empresarial?

Un punto de partida para resolver este interrogante lo ofrece Alberto Pérez:

La teoría de los juegos desarrollada por Von Neumann y Morgenstern en 1944 da un nuevo sentido al término estrategia. La teoría de los juegos aporta una visión unificada de la estrategia para todas las situaciones conflictivas, e introduce por primera vez una concepción científica de la estrategia, y como tal de carácter general y abstracto, independientemente de su objetivo que pasa a convertirse en calificativo (estrategia ecológica, estrategia psicológica, estrategia militar, etc.).¹²⁵

La teoría de los juegos es importante para el concepto de estrategia porque inicia los fundamentos axiomáticos, es decir, el punto de partida para la epistemología de la estrategia en los negocios.

¹²⁵ ALBERTO PÉREZ, R. *op. cit.*, p. 40.

Alberto Pérez explica que la teoría de los juegos tiene su origen en 1494 en un juego llamado la *balla* de Paccioli, pero que hay que esperar hasta el siglo XX, en 1921, cuando el matemático francés Émile Borel fue el primero “en someter los juegos de competición a análisis matemático, en estudiar los juegos de suma cero entre dos personas y en subrayar la importancia de las estrategias mixtas”.¹²⁶ Esta propuesta de Borel sería la inspiración para que Von Newman y Morgenstern desarrollaran la obra *Theory of Games and Economic Behavior*, más conocida como teoría de los juegos, y con la que se inició el uso de la estrategia en el mundo de los negocios. Para Newman y Morgenstern la teoría de los juegos, es una compleja fórmula matemática¹²⁷ que permite tener una visión unificada para todas las clases de situaciones conflictivas sin tener en cuenta si su origen es la guerra, la política o los negocios. Con la idea básica de competencia, la teoría introduce dos significados del concepto de estrategia: la estrategia pura, que es un movimiento o una serie específica de movimientos de una empresa; y la gran estrategia, o estrategia mixta, vista como una regla estadística de decisiones para concretar qué estrategia pura particular debería escoger la empresa en una situación concreta.

Será Von Neumann quien verá en el campo de la economía, la posibilidad de impulsar la aplicación de la fórmula matemática de la teoría de los juegos. Este matemático identificó una similitud entre lo que sucedía en las situaciones conflictivas de los juegos de estrategia y lo que sucedía en las situaciones conflictivas que se presentaban en otros contextos la guerra, la economía, la política o las relaciones afectivas. Como lo afirma Jesús Mosterín:

Los resultados de la teoría de los juegos no sólo se refieren a los juegos de salón o de naipes, sino a todo tipo de situaciones en que se dan preferencias distintas, conflictos de intereses y posibilidades de desarrollar estrategias para competir con un adversario. Los principios que rigen los juegos más simples resultan ser aplicables en situaciones muy diversas, como la economía o la guerra.¹²⁸

¹²⁶ MOSTERÍN, J. *Los Lógicos*. Madrid: Espasa, 2000. p. 210.

¹²⁷ FORGÓ, F.; SZÉP, J.; SZIDAROVSKY, F. *Introduction to the theory of game. Concepts, methods, applications*. Dordrecht: Kluwer, 1985. p. 6-16.

¹²⁸ MOSTERÍN, J. *op. cit.*, p. 211.

La teoría de Von Neumann tiene su precedente con el Teorema Mínimas que él mismo desarrolló en 1926 y que se basaba en el famoso juego del póquer, con alto contenido estratégico. El póquer tiene la característica que el jugador está pensando en su propia jugada y al mismo tiempo está tratando de descifrar lo que está pasando por la mente de los demás jugadores. Intentar descifrar lo que los otros jugadores están pensando implica tener en cuenta otro concepto que está presente: la incertidumbre. Albero Pérez afirma que “la teoría de los juegos representa un avance fundamental en la comprensión del riesgo y la incertidumbre y en la incorporación de la inevitabilidad matemática en la toma de decisiones”.¹²⁹

Von Neumann se dio cuenta de que esta forma de jugar podía ser estudiada de manera rigurosa. Es así como vio la posibilidad de que la fórmula matemática pasara del juego a la economía, por que en todas las situaciones sociales donde se presente un conflicto está presente el juego y, consecuentemente, la estrategia.

La teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern analiza, desde las matemáticas, los conflictos que se presentan entre unos oponentes que están en capacidad de pensar por su cuenta y que tienen la posibilidad de engañarse mutuamente. El engaño se entiende aquí como una forma de comportamiento irracional que nace por la desconfianza y el deseo de ganar. El fin último de la teoría de los juegos es encontrar los elementos comunes que se presentan en los diferentes tipos de conflictos y estudiarlos con métodos científicos. La situación de conflicto puede darse en un debate político, en un mercado o en un escenario deportivo y en cualquiera de estos escenarios podrán participar dos o más jugadores que tienen la misión de tomar decisiones, cumplir los objetivos propuestos y, teniendo presente que tanto las decisiones propias como las de los demás, pueden cambiar el rumbo del juego. Los jugadores pueden actuar de forma individual, entendiéndose que la palabra individual puede aplicarse de dos maneras: primero, refiriéndose a una persona sola y segundo, como una colectividad o grupo de personas que piensan de la misma manera y comparten las decisiones de forma colegiada. Este último sería el

¹²⁹ ALBERTO PÉREZ, R. *op. cit.*, p. 89.

caso de las empresas, grupos políticos, equipos deportivos, etcétera que actúan como un único jugador.

Partiendo de la teoría de Von Newmann, Alberto Pérez establece seis normas que el jugador debe tener en cuenta una vez establezca su objetivo:

- Proveerse de toda información posible de los contrarios.
- Estudiar todas las posibilidades de actuación que él tiene: todas sus posibles alternativas.
- Considerar todas las posibilidades de actuación que tienen los otros jugadores; en definitiva, todas sus posibles decisiones.
- Sopesar todas las posibles reacciones de los otros jugadores ante sus decisiones.
- Considerar todas sus posibles reacciones antes las decisiones de los otros jugadores.
- Elegir la alternativa que más le convenga.¹³⁰

Un jugador puede tomar una o varias decisiones parciales de forma consecutiva para alcanzar un objetivo, con lo cual puede obtener uno o varios resultados y, dependiendo de estos, adoptar una decisión global. En la teoría de los juegos una o varias decisiones globales conforman una o varias tácticas. Si el problema se resuelve con una táctica, se le conoce como estrategia pura, pero si requiere de varias tácticas se le denomina estrategia mixta. Alberto Pérez explica que lo que hace más complejo el proceso estratégico en el juego es el aumento de jugadores, así como tener que tomar varias decisiones y elegir entre varias alternativas.

Para tomar esas decisiones cada jugador debe intentar conocer la estrategia del contrario, porque si lo logra, tiene mayor facilidad para conocer sus posibles tácticas. Esta posibilidad, la cual es de mutuo conocimiento entre los jugadores, hace que las situaciones puedan cambiar y, por tanto, que también cambien las estrategias. Lo anterior, nos sugiere que si un jugador conoce sus propias habilidades y las de los competidores, es posible que pueda orientar el juego de acuerdo a los objetivos propuestos. “La estrategia es

¹³⁰ ALBERTO PÉREZ, R. *op. cit.*, p. 96.

el arte de dominar las iniciativas”, nos dice Tobeña.¹³¹ Alberto Pérez se refiere a esta actitud del estratega como jugador con las siguientes palabras:

En la soledad del jugador/estratega, lo que trabaja es su mente en busca de un modelo compatible con el conflicto que intenta resolver. Es en este territorio de abstracción en el que los *instrumentos simbólicos* y los *principios estratégicos* elaborados por los grandes estrategas de estos juegos milenarios vienen en nuestra ayuda.¹³²

La consideración final de Alberto Pérez genera un punto de reflexión sobre la posibilidad de que el pensamiento del estratega emplee modelos preestablecidos que están en su mente y a los que recurre dependiendo de la situación que quiera resolver. Este indicio apunta a que los modelos estratégicos son el resultado de las experiencias previas donde han estado presentes los conflictos. Para todo esto puede servirnos como ejemplo lo que sucede en una partida de ajedrez y que Istvan describió claramente en 1984:

El ajedrez es una representación simplificada y estilizada de conflictos antiguos. Dos ejércitos de 16 piezas, de 6 tipos que encarnan diversas formas de maniobrar y de combatir, aparecen perfectamente dispuestos a la vista uno de otro en un campo de juego de ocho por ocho. La partida dura unas cuantas horas como máximo.

Pues bien, ni siquiera para esta forma simplificada de competición, puede concebir el ordenador más potente una estrategia ganadora basándose únicamente en el análisis. Antes al contrario, los más avanzados programas informáticos de ajedrez dependen de reglas empíricas y políticas basadas en la experiencia para elaborar estrategias y dirigir las tácticas.¹³³

En el ajedrez las reglas y condiciones de juego son las mismas para los dos jugadores. Sin embargo, la forma como se establezcan los objetivos permitirán el planteamiento de la estrategia. Tal vez uno de los aspectos más interesantes que presentan los juegos de estrategia es el hecho de que, en ellos, se encuentra implícito el componente creativo. Esto significa que “todo juego es creador de campos de posibilidades de acción dentro del cauce operacional de

¹³¹ TOBEÑA, A. *Cerebro y poder. Política, bandidaje y erótica del mando*. Madrid: La esfera de los libros, 2008. p. 182.

¹³² ALBERTO PÉREZ, R. *op. cit.*, p. 30.

¹³³ STERN, C.; STALK, G. *Ideas sobre estrategia. The Boston Consulting Group*. Bilbao: Deusto, 1998. p. 328.

unas normas”,¹³⁴ aumentando su complejidad a medida que avanza el juego. Lo interesante de la cita de Alberto Pérez es la importancia de saber que una estrategia es un proceso que contempla muchos factores como el análisis, la comprensión de las reglas del juego, el conocimiento de los competidores, la experiencia, etcétera. A medida que estos factores se van relacionando entre sí, en cada nuevo juego de ajedrez, el jugador va desarrollando su propia forma de entender la estrategia basándose en las experiencias previas.

2.2-. De la teoría de los juegos al *management*

La teoría de los juegos no sólo se ha concentrado en aplicaciones prácticas, sino que ha cambiado la forma de pensar sobre los problemas de los negocios, el entretenimiento y hasta de las relaciones interpersonales. El concepto de estrategia llega al campo del *management* por los aportes de autores como Drucker, Chandler, Andrews, Ansoff, Adams, Mintzberg, entre otros. A continuación mencionaremos algunos de los aportes de estos autores, así como la obra más representativa que describe su visión de la estrategia en el *management*. Nuestro interés no es profundizar en las aportaciones de estos autores, por el contrario los mencionamos para entender un cambio que consideramos significativo en el concepto de estrategia.

En este punto consideramos que el concepto de estrategia pasa de ser un proceso de carácter histórico-evolutivo que se inicia el ámbito militar en la Grecia Clásica y comienza a sufrir un proceso que, retomando un concepto de la biología, denominaremos de hibridación.¹³⁵ Este proceso de hibridación ha permitido que el concepto de estrategia pueda fusionarse y adaptarse a nuevos campos conceptuales y disciplinares.

El interés del *management* por la teoría de los juegos se puede comprender desde el punto de vista de las empresas, que se dieron cuenta de que los negocios requerían de una dirección que les permitiera trazar el rumbo de la

¹³⁴ LÓPEZ, A. *Estética de la creatividad. Juego. Arte. Literatura*. Madrid: Rialp, 1998. p. 45.

¹³⁵ Hibridación: f. *Biol.* Fusión de dos células de distinta estirpe para dar lugar a otra de características mixtas. En: *RAE. Diccionario de la Lengua Española*. [En línea]. <http://lema.rae.es/drae/?val=hibridaci%C3%B3n> [Consultado: 01 marzo de 2013]

empresa. Este rumbo debía estar orientado por reglas de decisión, ya que únicamente con la formulación de los objetivos no era suficiente para garantizar un crecimiento empresarial ordenado y sostenible.

El primer autor en proponer el concepto de estrategia en el *management* fue Drucker, quien en su libro *The Practice of Management*, escrito en 1954, propuso una estrategia donde se requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien sus decisiones en caso de ser necesario. En su libro, Drucker menciona la palabra estrategia sólo en dos ocasiones y lo hace como referencia al caso de una compañía farmacéutica:

Yet, patents, particularly if taken out on a world-wide basis, are not only a major capital outlay. Patent strategy has decisive impact in the success of a pharmaceutical business.

In this particular company the problema has been solved by the formation of a Patent Committee, composed of the three senior men from the patent department, and the top marketing, reserch, financial and manufacturing people. Meeting once every two months for three whole days, the patent needs of the company and its patent strategy are worked out by the whole group.¹³⁶

Drucker planteará que en una estrategia se deben definir dos componentes importantes, qué es la empresa y dónde quisiera estar. Consideraba que, por una parte, los directivos estaban en la obligación de conseguir beneficios para la empresa operando de forma satisfactoria, y por otro lado, los directivos debían adaptarse a los cambios.

Fue Drucker, quien desde el *management* dio un impulso importante al concepto de estrategia, no en vano se le considera el padre de la estrategia. Fue él quien comprendió que la estrategia comenzaba a aplicarse en diferentes campos lo que le llevó a afirmar que existían diferentes niveles de estrategia y que podían ser efectivas dependiendo del contexto en que se utilizaran. Lo anterior significó un aporte significativo porque aclaró que la estrategia sólo era válida dependiendo de las variables y del contexto en que se aplicaba, así lo afirmó Drucker:

¹³⁶ DRUCKER, P. F. *The Practice of Management*. New Delhi: Sunil Sachdev, 1955. p. 334.

Si bien la estrategia es una por su objeto y por su método, en la práctica se subdivide necesariamente en estrategias especializadas, únicamente válidas en un ámbito particular de la empresa. La estrategia ha de tener en cuenta los factores estratégicos y las características de esos factores, propios de cada ámbito que además producen un sistema de consecuencias diferentes para cada uno de esos ámbitos: la estrategia de marketing por ejemplo, es diferente a la estrategia financiera o a la de la organización. En realidad, nos encontramos pues, en presencia de una verdadera pirámide de estrategias distintas e interdependientes, que es indispensable definir correctamente para poderlas combinar lo mejor posible en un haz de acciones tendentes al mismo objetivo de conjunto.¹³⁷

La estrategia en la empresa se inicia en los niveles directivos de la empresa, indica el camino que se debe seguir para lograr los objetivos propuestos y se formaliza en acciones que se adaptan a medida que cambian las condiciones del entorno.

Una de las primeras definiciones de estrategia en el *management* se encuentra en el libro de, otro de los grandes autores de la estrategia, Chandler, *Strategy and Structure*, escrito en 1962. En este libro, el autor realiza un estudio con cuatro grandes empresas de aquella época: Dupont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears. Chandler considera que:

*Structure has been the design for integrating the enterprise's existing resources to current demand; strategy has been the plan for the allocation of resources to anticipated demand.*¹³⁸

Chandler propone que los gerentes deberían saber cuáles son las metas a largo plazo, para poder determinar los recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Para este autor, los cambios que se puedan presentar en la estrategia responden a cambios externos y afectan el crecimiento de la empresa.

Años más tarde, en 1965, Ansoff en su libro *Corporate Strategy*¹³⁹ escribe que la estrategia es un hilo conductor entre la empresa y los mercados. En esta

¹³⁷ DRUCKER, P. F. *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper F. Row, 1974. p. 44.

¹³⁸ CHANDLER Jr., A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise. op, cit.*, p. 383.

obra, describe cuatro tipos de decisión a los que se debe enfrentar todo directivo: Procesamiento operativo estándar, Programa, Política y Estrategia. Ansoff considera que las decisiones estratégicas deben estar orientadas a la búsqueda de oportunidades de mercado. Para 1972, Ansoff publicó *The Concept of Strategic Management*, una obra que ratificó la importancia de la planificación como eje central del *management* estratégico con la particularidad de “convertir los planes escritos en realidades de mercado”.¹⁴⁰ Esto le sirvió para que en 1973 diera la primera conferencia internacional sobre *management* estratégico. Se entiende, entonces, que el concepto de *management* estratégico “hace referencia a la totalidad de los procesos de gestión utilizados para diseñar y orientar el futuro de una empresa”.¹⁴¹ Uno de los aportes importantes de este autor, es que se refiere a la interrelación que existe entre objetivo de la empresa y la estrategia como medio para lograrlo. En 1984 publicará la obra *Implanting Strategy Management* donde ofrecerá una nueva visión de la estrategia. Este nuevo enfoque considera tres puntos fundamentales en la estrategia:

1. *Posicionamiento de la empresa* a través de la estrategia y de la planificación de posibilidades.
2. *Respuesta estratégica* en tiempo real.
3. *Dirección sistemática de resistencia* durante la implementación estratégica.¹⁴²

Para Ansoff, la estrategia está dirigida a crear diferenciación de mercado y producto/servicio frente a los competidores.

En 1969, otro autor; Andrews, presentó en la Escuela de Negocios de Harvard una definición de estrategia parecida a la de Chandler que se recogió más adelante en su libro *El concepto de estrategia en la empresa*

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esta metas, presentándolos de tal

¹³⁹ ANSOFF, H. I. *La estrategia de la empresa. op. cit.*, p. 118-121.

¹⁴⁰ CLUTTERBUCK, D.; CRAINER, S. *Los Maestros del management: Hombres que llegaron más lejos*. Barcelona: Grijalbo, 1991. p. 208.

¹⁴¹ DE VAL-PARDO, I. *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC, 2005. p. 4.

¹⁴² FERNÁNDEZ, J. *Fundamentos de la organización de empresas: Breve historia del management*. Madrid: Narcea, 2006. p. 62.

manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.¹⁴³

Con esta definición, Andrews deja claro que la estrategia debe considerar una serie de objetivos que ayuden a definir y enfocar las actividades que seguirá la empresa.

Pero sería el libro *Self-Renewal* en 1964 de Gardner,¹⁴⁴ el que se convertiría en el manual de consulta de muchos hombres de empresa. En este libro, Gardner planteó que las empresas, al igual que las personas, necesitan renovar su potencial constantemente mediante una cuidadosa planificación.

Otra aportación fundamental la hace McKinsey. Este autor, desarrolló el concepto de *scenario planning* o planificación de supuestos y que se conoce como planificación de escenarios. Esta nueva propuesta surgió por la poca efectividad que representaba tener un solo plan estratégico, ya que si cambiaba algún elemento del entorno o de la organización, también debía cambiar el plan estratégico. Con esta propuesta lo que se buscó fue que los directivos de empresas pudieran tener planes de acuerdo a los acontecimientos que se pudieran presentar.

Años más tarde, Levitt aportaría al concepto de estrategia la importancia que debía tener el cliente, ubicándolo en el primer lugar de la estrategia. Para ello explicó que la finalidad de cualquier empresa era la de obtener clientes y mantenerlos y que, para conseguirlo, era necesario que la empresa ofreciera productos, bienes o servicios que el público deseara y valorara mejor que lo que ofrecía la competencia. Además, estableció que ningún tipo de empresa, por grande o pequeña que fuera, no debía actuar exclusivamente por instinto, sino que debía desarrollar una estrategia y formularla de manera que quedara por escrito, fuera posible comunicarla de forma clara y permitiera revisarla con frecuencia.

Otro de los grandes teóricos de la estrategia, el japonés Ohmae, que en la década de los años 80 del siglo XX mostró al mundo occidental la forma en que planifican los japoneses y permitió comprender las estrategias que han

¹⁴³ ANDREWS, K. R. *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: EUNSA, 1971. p. 28.

¹⁴⁴ GARDNER, J. W. *Self-Renewal. The individual and the innovative society*. London: W. W. Norton, 1964.

utilizado las compañías japonesas para ingresar en los mercados de todo el mundo. Ohmae escribió dos libros donde refleja su pensamiento y sus aportaciones en materia de estrategia: *The Mind of the Strategist* en 1982¹⁴⁵ y *Triad Power* en 1985.¹⁴⁶ En el primero explica cómo es la mentalidad del estratega japonés, “por cuanto explora la mezcla de razón e intuición que inspira la planificación estratégica de muchas de las compañías japonesas de mayor éxito”,¹⁴⁷ como afirman David Clutterbuck y Stuart Crainer. El segundo libro, está más relacionado con las empresas que quieren consolidarse en los mercados mundiales y que deben consolidarse en tres ejes importantes: Estados Unidos, Europa y Japón. Una de las principales aportaciones de Ohmae al concepto de estrategia es su consideración de que el pensamiento estratégico no se desarrolla de forma lineal. Lo podemos ver en sus propias palabras cuando expresa que:

Los fenómenos y acontecimientos del mundo real no siempre siguen una tendencia lineal. Por lo tanto, el medio más fiable para dividir una situación en sus componentes y volverlos a ensamblar de acuerdo con el modelo deseado no es la tecnología gradual, como los sistemas de análisis; más bien es esa herramienta fundamental del pensamiento no lineal: el cerebro humano. Así pues, el verdadero pensamiento estratégico se halla en fuerte contraste con los enfoque mecánicos convencionales basados en la mentalidad lineal. Pero también se opone al planteamiento que pretende fiarlo todo a la intuición y alcanzar conclusiones sin un verdadero desglose o análisis.¹⁴⁸

Esto último, apoya lo que había dicho anteriormente Levitt cuando afirmaba que las empresas no debían orientarse exclusivamente por la intuición sino que le otorga un valor importante al análisis.

Otro de los grandes aportes de Ohmae, y el más significativo para la publicidad, es el que hace referencia a que el plan estratégico eficaz debe tener en cuenta tres elementos: la corporación, el cliente y la competencia, y que denominó como el Triángulo Estratégico. En definitiva, Ohmae ha

¹⁴⁵ OHMAE, K. *The mind of Strategist*. New York: McGraw-Hill, 1982.

¹⁴⁶ OHMAE, K. *Triad power. The coming shape of global competition*. New York: The Free press, 1985.

¹⁴⁷ CLUTTERBUCK, D. CRAINER, S. *op. cit.*, p. 218.

¹⁴⁸ OHMAE, K. *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. Madrid: Mc Graw Hill, 1989. p. 10.

mostrado interés por “la innovación y creatividad en la formación de estrategias y su insistencia en la necesidad de profundidad en el análisis y en los aspectos relacionados con la implantación de las estrategias”.¹⁴⁹

Otro teórico de la estrategia es Porter, quien dirigió todo su esfuerzo intelectual al desarrollo del concepto de ventaja competitiva en combinación con otras actividades estratégicamente importantes para las empresas, como la cadena de valor. Este concepto se expone en su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.¹⁵⁰ Años más tarde publicó el libro *The Competitive Advantage of Nation*,¹⁵¹ donde alude a la posibilidad de obtener ventajas competitivas en situaciones que aparentemente desventajosas. Para este autor no se trata de ser el mejor en lo que se hace, sino en tratar de ser diferente, porque lo que aporta la estrategia a las organizaciones es la posibilidad de “generar significados a todos los niveles de recursión y combinarlos creativamente entre sí”.¹⁵²

Uno de los detractores de los conceptos planteados por algunos de los anteriores autores fue Mintzberg, otro autor de referencia en estrategia empresarial. Este autor afirmaba que la planificación estratégica era un mito, pues consideraba que no existían fórmula ni procedimientos para plantear estrategias, ante lo cual propuso la necesidad de una figura que fuera un empresario-emprendedor que se basara en iniciativas de sentido común. Esta inquietud dio origen al libro *The Structure of Organization*, donde explica cómo las organizaciones desarrollan sus estrategias. Mintzberg planteó un equilibrio entre el pensamiento racional y el pensamiento intuitivo. Este autor, hace un gran aporte al concepto de estrategia empresarial clasificando las posibles interpretaciones y teorías sobre este tema en diez escuelas estratégicas:

1. Escuela de Diseño: la estrategia como un proceso de concepción.
2. Escuela de Planificación: la estrategia como un proceso formal.
3. Escuela de Posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico.

¹⁴⁹ BRENES, L. *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José: Ágora, 2003. p. 19.

¹⁵⁰ PORTER, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

¹⁵¹ PORTER, M. *Competitive advantage of nations*. London: Macmillan, 1990.

¹⁵² VÁSQUEZ, A. *La imaginación estratégica. El caos como liberación*. Barcelona: Granica, 2008. p. 129.

4. Escuela Empresarial: la estrategia como un proceso visionario.
5. Escuela Cognitiva: la estrategia como un proceso mental.
6. Escuela de Aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente.
7. Escuela de Poder: la estrategia como un proceso de negociación.
8. Escuela de Cultural: la estrategia como un proceso colectivo.
9. Escuela Ambiental: la estrategia como un proceso reactivo.
10. Escuela de Configuración: la estrategia como un proceso de transformación.¹⁵³

Para lo anterior Mintzberg considera que cuando algún directivo de *management* se le pregunta por la definición de estrategia, normalmente se le asocia con alguna una de las siguientes definiciones:¹⁵⁴

- a) La estrategia como un plan: conjunto de acciones que debe seguir un rumbo o una guía para alcanzar los objetivos planteados.
- b) La estrategia como un patrón: coherente en su desarrollo a lo largo del tiempo.
- c) La estrategia como plan y patrón: acciones que conducen a alcanzar los objetivos propuestos para el futuro y que se apoyan en modelos realizados anteriormente. De acuerdo a esta visión la estrategia puede clasificarse en cuatro formas:
 - Estrategia predeterminada: pensada y desarrolla como se ha planeado.
 - Estrategia no realizada: se plantean las estrategias pero no se concretan.
 - Estrategia emergente: no se planeo formalmente pero se concretó.
 - Estrategia sombrilla: se plantea en términos generales y se va concretando poco a poco con el paso del tiempo.

¹⁵³ MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *op. cit.* p. 39.

¹⁵⁴ MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *op. cit.*, p. 24-30.

Difícilmente una estrategia resulta tal y como se planeó; la mayor parte de las veces, las estrategias actúan como sombrillas, donde se plantean los parámetros generales, pero su ejecución se va ajustando a medida que los factores del entorno de la empresa van apareciendo y afectando la estrategia.

2.3-. El *management* y su relación con los conceptos militares

La dirección y administración empresarial encuentran la oportunidad de adaptar muchos conceptos procedentes del ámbito militar a su estructura organizacional. Ohmae se refiere a ello afirmando que:

En los negocios, como en el campo de batalla, el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites de compromiso.¹⁵⁵

La jerarquización lineal, por la que los oficiales de rango superior recibían obediencia de sus respectivos subordinados, tuvo su origen en la organización militar de los ejércitos de la Antigüedad y de la Edad Media. Uno de los conceptos que aportaron los militares fue el principio de unidad de mando, que consistía en que cada subordinado sólo podía tener un superior –cuestión fundamental para la función de dirección–. Esta concepción era el núcleo fundamental de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala de niveles de mando, de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar que también es utilizado en otras organizaciones. Con el paso del tiempo, el aumento gradual de la escala de mando trajo consigo la correspondiente ampliación del grado de autoridad delegada; a medida que el volumen de las operaciones militares aumentaba, también crecía la necesidad de delegar la autoridad en los niveles inferiores de la organización militar.

Son muchos los conceptos militares adaptados por la empresa (cuadro 2) que hoy en día siguen vigentes debido a que las empresas, al igual que los

¹⁵⁵ OHMAE, K. *La mente del estratega. op. cit.*, p. 10.

ejércitos, libran batallas por su supervivencia en el campo de los negocios. Una muestra de ello es que “los japoneses, son los que más abundantemente usan términos marciales en sus comunicaciones corrientes”.¹⁵⁶ Así lo mencionan Clutterbuck y Crainer. En una nueva muestra de ello, Liebowitz explica cómo el término de inteligencia estratégica (*SI-Strategic Intelligence*) inicialmente era de uso militar y luego fue adoptado por el *management*:

*SI is often used in the military or defense World to signify information or knowledge that can be helpful for high-level decision making. This is often distinguished from operational or tactical intelligence, which are lower-level types of intelligence. In the Business setting, SI has a similar meaning as that under the military intelligence vogue, but the emphasis is on how best to position the organization to deal with future challenges and opportunities to maximize the firm's succes.*¹⁵⁷

Esta adaptación de conceptos se debe a que la política, el marketing, los negocios, la comunicación, la publicidad, los deportes y en general las actividades humanas tienen un elemento en común e inseparable de todas ellas: el factor competitivo, Bullmore complementa esta visión enfatizando que: “*Marketing is a fiercely competitive Business; there's nothing more competitive than war; and Wars have been at it a lot longer. But Wars are never confused about the identity of their enemies*”.¹⁵⁸

En otro contexto, por ejemplo, el arte japonés del manejo de la espada llamado *iaido* conserva mucha de la filosofía de Sun Tzu, desarrollada en el *Arte de la Guerra*, donde se busca el camino para ganar sin necesidad de combatir. En el *iaido*, se contemplan dos aspectos fundamentales en el pensamiento estratégico: “*The master swordsperson practices with two very specific goals in mind: (1) to cut the opponent while avoiding being cut, and (2) to move toward perfection of carácter*”.¹⁵⁹ El primer aspecto hace referencia al daño que se le puede causar al oponente. El segundo, se refiere a un conjunto de cualidades que distinguen a una persona en su forma de actuar u obrar y

¹⁵⁶ CLUTTERBUCK, D.; CRAINER, S. *op. cit.*, p. 189.

¹⁵⁷ LIEBOWITZ, J. *Strategic Intelligence. Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*. Boca Ratón: Auerbach, 2006. p. 22.

¹⁵⁸ BULLMORE, J. *Behind the Scenes in Advertising (Mark III). Brand, business and beyond*. Oxfordshire: Cromwell Press, 2003. p. 238.

¹⁵⁹ SUINO, N. *Strategy in japanese swordsmanship*. Massachusetts: Shambhala, 2007. p. 6.

que se adquieren con la experiencia. Este último aspecto, nos sugiere que la experiencia y otros aspectos característicos de cada persona, pueden ser determinantes a la hora de desarrollar un pensamiento enfocado a la resolución de conflictos.

Es posible que el estudio de los conceptos militares nos permita tener mayor comprensión sobre la forma en que muchos directivos de empresas dirigen sus estrategias, las cuales en muchos casos parecen estar orientadas por un pensamiento bélico.

Cuadro 2. Paralelismo entre los deportes, la guerra y el marketing

Deporte	Guerra	Marketing
Tablero/Campo de juego, pista	Campo de batalla	Mercado
Técnico	General	Gerente
Jugador	Soldado	Empleado
Ganador	Vencedor	Líder
Capitán	Capitán	Administrador
Entrenamiento	Adiestramiento	Capacitación
Contraataque	Retaliación	Reacción
Avance	Invasión	Penetración
Compromiso	Lealtad	Fidelidad
Oponente	Enemigo	Competencia
Balón/pelota	Armas	Producto
Infiltrado	Espionaje	Investigación
Baja puntuación	Bajas	Pérdida de mercado
Triunfo	Victoria	Éxito
Alianzas	Pactos	Alianzas
Equipo	Ejército	Empresa
Hincha	Población civil	Consumidor
Sede	Batallón	Oficina
Trofeo	Botín	Ganancias
Fama	Poder	Posición
Aficionado	Caudillo	Cliente

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

La estrecha relación entre conceptos militares y marketing queda registrada en las palabras de Ries y Trout, autores del libro *Posicionamiento*, cuando se preguntaban, “¿quién ganaría las batallas mercadológicas en los años ochenta y noventa? Los generales de mercadotecnia que hayan aprendido mejor las lecciones de la historia militar”.¹⁶⁰ La cita anterior nos presenta el punto de vista que los autores tienen en su libro titulado *La Guerra del Marketing*,¹⁶¹ donde evidencian las características que se han aplicado en el campo militar y que son compatibles en el mundo empresarial. Es así como en éste libro los diferentes capítulos se refieren a: marketing es guerra, el principio de la fuerza, la superioridad de la defensa, la naturaleza del campo de batalla, principios de marketing de guerra defensiva, principios de marketing de guerra de flanqueo, principios de guerra de guerrillas, la guerra de las colas, etcétera.

Una distinción que aclara la diferencia de conceptos entre la estrategia militar y la estrategia en los negocios la ofrece David al afirmar: “*The object of political and military strategy is power. The stakes for Business strategy are economic, be it market share or shareholder value. The object is different and so are the analytical methods and the results*”.¹⁶² Las estrategias militares y las del *management* tienen por objetivo el control, los primeros lo utilizan como un mecanismo de poder, los segundos como un elemento de diferenciación.

En cualquier escenario, (político, militar, deportivo, *management*, etcétera), la estrategia se relaciona con la consecución de objetivos establecidos, y para alcanzarlos hay que estructurar un plan. La planificación es, para las empresas, “una acción explícita, que se apoya en un método que se desarrolla en el tiempo y en el espacio según un programa previamente determinado”.¹⁶³ La existencia de un método (forma o postura de ver las situaciones) en el momento de pensar y hacer las acciones, es lo que permite al individuo estructurar las estrategias. Para que una estrategia sea eficaz, debe estar enfocada, debe presentar un elemento diferenciador que ayude a la

¹⁶⁰ RIES, A.; TROUT, J. *La Guerra del marketing. op. cit.*, p. 21.

¹⁶¹ RIES, A.; TROUT, J. *La Guerra del marketing. op. cit.*, 2006.

¹⁶² DAVID, M. *The Genius is inside. A high performance step-by-step strategy guide for small and medium size companies*. Indiana: iUniverse.com, 2010. p. 1.

¹⁶³ DÉTRIE, J. P. *Strategor. Estrategia, estructura, decisión identidad. Política general de empresa*. Barcelona: Masson, 1995. p. 371.

construcción del posicionamiento,¹⁶⁴ “éste es el único sentido que tiene ponerle nombre a un producto, pero eso, a su vez, implica renunciar al resto de las ideas o conceptos. Sin enfoque, es muy difícil desarrollar una estrategia eficaz”.¹⁶⁵ No se puede desconocer que la estrategia en las empresas tradicionalmente se asume “dentro de un mundo conflictivo, complejo, dinámico e impredecible, aunque sustenta, como piedra angular de su pensamiento, el convencimiento de la construcción, la incidencia y la lucha por crear, amparada en un proyecto político o social”.¹⁶⁶

La comunicación y la publicidad son instrumentos que dependen de las políticas de la empresa y en ningún momento funcionan independientes de la estrategia corporativa o estrategia principal. Según Rodríguez del Bosque, todo comienza con la estrategia corporativa, es decir: “la definición de los campos de actividad de la corporación o grupo. Se plantean unos objetivos empresariales que se materializarán en una estrategia competitiva que permita alcanzarlos”.¹⁶⁷ Esta estrategia corporativa está determinada por el plan de marketing donde se encuentran definidos los objetivos de marketing que se desean alcanzar y las acciones que realizará por medio de las variables tradicionales del marketing-mix: precio, distribución, producto y comunicación. Sin embargo, en 1990 Ries y Trout, publicaron un libro revolucionario que se llamó *Bottom-Up Marketing*¹⁶⁸ (Marketing de abajo hacia arriba: la táctica dicta la estrategia), donde estos autores proponían una forma diferente de ver la relación estrategia y táctica. En este libro, los autores proponen que las estrategias no deben abordarse de arriba hacia abajo, es decir, primero se estructura la estrategia y luego se desarrollan las tácticas, sino que son las tácticas de comunicación las que deben imponerse a la estrategia de marketing. Lo anterior significa que las estrategias de marketing debe desarrollarse a partir del conocimiento de las tácticas reales del negocio.

¹⁶⁴ “El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos”. En: RIES, T.; TROUT, J. *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México D.F.: McGraw Hill, 2000. p. 1.

¹⁶⁵ BAUSELA, N. “Lo más importante es ser el primero en la mente del cliente”. Entrevista a Al Ries. En: Harvard Deusto. *Márketing y Ventas*. Ediciones Deusto. n° 80 (2007). p. 77-79.

¹⁶⁶ ARELLANO, D. *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica, 2004. p. 28.

¹⁶⁷ RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.; SUÁREZ, A.; GARCÍA, M. *Dirección publicitaria*. Barcelona: Editorial UOC, 2008. p. 23.

¹⁶⁸ RIES, A.; TROUT, J. *Bottom-up marketing*. New York: Plume, 1990.

Para autores como Hax y Majluf, la estrategia se debe asumir desde dos puntos de vista que deben analizarse por separado. Por un lado, el concepto de estrategia y, por el otro, el proceso de formación de la estrategia.¹⁶⁹ El primero hace referencia al contenido y la sustancia de la estrategia, el segundo se refiere a los protagonistas, individuales o colectivos, encargados de la formulación y desarrollo de la estrategia. Para estos autores la estrategia puede considerarse como un concepto que posee múltiples dimensiones de carácter integrador que permiten a la organización ser sostenible en un entorno competitivo y adaptarse a los cambios del entorno. Desde el *management* estas dimensiones de la estrategia son expuestas por Hax y Majluf de nueve formas, así:

Estrategia

- a. determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos;
- b. selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización;
- c. intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización;
- d. identifica las tareas de gestión específica en los niveles corporativos, de negocios y funcional;
- e. constituye un patrón de decisiones unificador e integrador;
- f. define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus "stakeholders";
- g. es una expresión del propósito estratégico de la organización;
- h. apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa;
- i. es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

Fuente: HAX, A. y MAJLUF, N. *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados.*¹⁷⁰

¹⁶⁹ HAX, A.; MAJLUF, N. *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados.* Buenos Aires: Granica, 1997. p. 23.

¹⁷⁰ HAX, A.; MAJLUF, N. *op. cit.*, p. 38-39.

La estrategia en comunicación, las dimensiones en el *management* están orientadas a lograr la satisfacción de los consumidores. Entendiendo el contenido de la estrategia como una función integradora, podemos comprender que la sustancia de la estrategia corresponde a tres procesos relacionados entre sí que deben ser administrados por los directivos de la empresa y que Hax y Majluf explican así:

- Los procesos cognoscitivos de los individuos donde residen la comprensión racional del medio externo y las capacidades internas de la empresa.
- Los procesos social y de organización que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo de un consenso de opinión.
- Los procesos políticos que están relacionados con la creación, retención y transferencia del poder dentro de la organización.¹⁷¹

Tanto el contenido como la sustancia de la estrategia pueden ser consideradas subjetivas, por cuanto en su desarrollo e implementación participan individuos y grupos de individuos que tienen percepciones diferentes frente a uno o varios temas relacionados con la estrategia. Si lo anterior se orienta de manera positiva se puede llegar a construir la estrategia ideal. Es aquí donde se entiende el proceso unificador de la estrategia, que sin importar el punto de vista personal y particular de los individuos que participan en el proceso, todos están pensando en un objetivo común: alcanzar las metas propuestas.

Para el objeto de estudio de la presente investigación, tomaremos el proceso que hace referencia al aspecto cognitivo del individuo y la manera como los procesos mentales son importantes en la construcción de estrategias y más específicamente las estrategias de comunicación como lo analizaremos en el Capítulo 3.

Todo este proceso, donde participa el ser humano con toda su complejidad, es la que evidencia que el desarrollo de estrategias es más complejo de lo que podemos suponer. A este respecto Arjona considera que:

¹⁷¹ HAX, A.; MAJLUF, N. *op. cit.* p. 39.

La planificación es una actividad compleja que no se puede resumir en un conjunto de reglas o procedimientos cuantitativos. Es una actividad desarrollada por personas, que constituyen la esencia del proceso, y para personas, que harán uso de los productos finales de la actividad de planificar. Planes, programas, sistemas, procesos, etc., son el resultado de la estrategia empresarial, que tiene como objetivo final la organización y dirección de las decisiones empresariales que permitan mejorar su posición competitiva.¹⁷²

Para tratar de entender esta complejidad estratégica, Arjona hace una diferenciación interesante entre visión estratégica, planificación estratégica y proceso estratégico, tres conceptos afines pero con claras diferencias:

La visión se refiere a la percepción creativa de los destinos y direcciones estratégicas de la organización. La planificación es un proceso más o menos formal que justifica la búsqueda de una determinada posición competitiva. El proceso de establecer la visión estratégica se refiere a la capacidad de crear nuevos modelos de empresa y no, únicamente, de proyectar los actuales.¹⁷³

Pero, además, de estos tres conceptos debemos mencionar dos más: la estrategia corporativa y el concepto estratégico. La estrategia corporativa “*is concerned with the long-term survival and growth of business organizations*”.¹⁷⁴ Por su parte el concepto estratégico se entiende como: “*A strategic concept can only realize its potencial for value creation when it is applied in harmony with the strategic line of attack*”.¹⁷⁵ La visión, planificación, proceso, concepto y estrategia corporativa tiene en común: orientar las decisiones.

¹⁷² ARJONA, M. *Dirección estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid: Díaz de Santos, 1999. p. 84.

¹⁷³ ARJONA, M. *op. cit.*, p. 87.

¹⁷⁴ SUTTON, C. J. *Economics and corporate strategy*. New York: Cambridge University Press, 1980. p. 1.

¹⁷⁵ WITTMANN, R. G.; REUTER, M. P. *Strategic Planning: How to Deliver Maximun Value Through Effective Busines*. London: Kogan, 2008. p. 8.

2.4-. La estrategia en publicidad.

El concepto de estrategia llegó a la publicidad antes que la teoría de los juegos en 1945 y que al *management* a finales de los años cincuenta siglo XX. Uno de los publicitarios en asociar la estrategia con la publicidad fue Hopkins, quien en 1923 escribió el libro *Publicidad Científica* y en el que titula el capítulo XII “Estrategia”. Si bien aquí no hace una explicación detallada de lo que es una estrategia en publicidad, sí menciona varios aspectos importantes. El primero, cuando afirma que “la publicidad se parece mucho a la guerra, salvo en lo que se refiere a sus horrores. Y también, si se prefiere, a una partida de ajedrez. Normalmente no tenemos más que tomar las posiciones del contrario o quedarnos con su negocio”,¹⁷⁶ es decir, ya en 1923 la publicidad era asociada con los conceptos militares. En segundo lugar, concibe la estrategia como una suma de factores donde el nombre del producto, el precio y la competencia deben funcionar armónicamente, porque de lo contrario, “un error en una parte de la estrategia puede impedir el éxito”,¹⁷⁷ afirmaba Hopkins.

Otro investigador que contribuyó al desarrollo del concepto de estrategia en la publicidad fue Bogart, oficial de la inteligencia naval de los Estados Unidos durante la segunda guerra mundial, quien después de la guerra se dedicó al periodismo. Durante los años sesenta del siglo XX fue uno de los primeros profesionales en dedicarse al análisis científico de la industria editorial, televisión, radio y prensa en función de la relación entre productores del mensaje y los receptores. Aunque, Bogart no trabajó en publicidad tuvo mucho contacto con ella porque ocupó el cargo de vicepresidente del *Newspaper Advertising Bureau* en Nueva York. En uno de sus principales libros *Estrategia Publicitaria*, Bogart inicia las dos primeras líneas del prólogo diciendo que: “La estrategia es el arte de distribuir los recursos disponibles para alcanzar objetivos predeterminados frente a una oposición activa”,¹⁷⁸ esta visión es importante, porque nos ubica en una fecha muy particular para el concepto de estrategia en la publicidad. Lo interesante de Bogart, es que teniendo experiencia militar se dedica a estudiar la comunicación. La primera versión de

¹⁷⁶ HOPKINS, C. C. *Publicidad científica*. Madrid: Eresma, 1980. p. 77.

¹⁷⁷ HOPKINS, C. C. *op. cit.*, p. 81.

¹⁷⁸ BOGART, L. *Estrategia publicitaria*. Bilbao: Deusto, 1972. p. 13.

este libro se publicó en lengua inglesa en 1967. Lo interesante de la propuesta de Bogart es lo que le sigue a la definición:

En una economía competitiva, el éxito de la empresa depende a menudo de su capacidad para dominar la estrategia en publicidad. Este dominio depende a su vez de la capacidad de la empresa para reunir y aplicar información. El publicitario trabaja hoy día con una cantidad de información mayor que nunca. En cada departamento y agencia publicitaria de cierto volumen, los especialistas trabajan ahora sistemáticamente desarrollando sus conocimientos, suposiciones y cálculos sobre asuntos tales como ciclo de compra del consumidor, efectos de la repetición, y relación entre información, actitudes y acción de compra.¹⁷⁹

Lo que Bogart reivindicó fue el pensamiento de Hopkins, quien décadas antes había defendido la importancia de una publicidad científica. Según Bogart: “La ciencia puede transformar juicios anteriormente basados en el arte o en la intuición”.¹⁸⁰ Lo que él ratificó, fue la importancia de los procesos de investigación que se venían desarrollando en la publicidad y que permitiría que las estrategias se basarían en evidencias y no exclusivamente en la intuición. Sin embargo, antes que Hopkins y Bogart otro autor, Prat Gaballí, hablaría de publicidad científica en 1917 en su libro titulado *Una nueva técnica: la publicidad científica*. La Junta de Comercio de Barcelona, hoy llamada La Cámara de Industria, Comercio y Navegación, organizó dos cursos (1915 y 1917) donde Prat Gaballí, enseñó cómo hacer publicidad:

En el primero de ellos, introdujo en España la «publicidad científica»: es decir, aquella que siguiendo los más modernos métodos psicológicos, de estudio racional del mercado, de organización de campañas y de esfuerzo creativo, lograba ser eficaz y provocar en el consumidor la decisión de compra. El segundo curso fue sobre técnicas concretas de venta por correspondencia y desarrollo de campañas de publicidad.¹⁸¹

Prat Gaballí consideró importante que las personas que trabajaban en publicidad tuvieran conocimientos en técnicas psicológicas; él mismo estudió

¹⁷⁹ BOGART, L. *op. cit.*, p.13.

¹⁸⁰ BOGART, L. *op. cit.*, p.14.

¹⁸¹ MONTERO, M. [coord.]. *De la nada al consumo. Desde los orígenes hasta 1960. Historia de la publicidad y de las Relaciones Públicas en España (Volumen 1)*. Zamora: Comunicación Social, 2010. p. 71-72.

los principales escritos de psicólogos experimentales de Estados Unidos, Alemania y Francia quienes tenían más experiencia realizando pruebas en laboratorio para comprender el comportamiento del consumidor y los intereses de los comerciantes.

Otra aportación importante a la estrategia publicitaria lo dio Leduc a finales de los años sesenta del siglo XX, al referirse a la estrategia como el eje publicitario, el cual definió como: “La idea esencial que se intenta transmitir. El eje proporciona todos los elementos que van a servir en la construcción de la realidad psicológica del producto, es decir, en su representación en la mente del público al que se quiere convencer”.¹⁸² Para Leduc la estrategia (o eje), podía establecerse con estudios sobre las motivaciones de los consumidores que se basan en análisis psico-sociológicos que permiten interpretar y adaptar al problema que se quiere resolver a la publicidad.

En la publicidad se dan muchos de los factores que intervienen en una estrategia: hay un escenario (mercado), participan varios jugadores (empresas), se tienen objetivos, se toman decisiones, se intenta descifrar la estrategia de los competidores, se aplica la estrategia, se esperan los resultados y se evalúan las acciones realizadas. La visión militar que se tiene de la estrategia se rompe en los años sesenta para la publicidad “y sitúa la estrategia en el campo científico vinculada a la teoría de la probabilidad. Tres han sido los factores determinantes de esta ruptura: la definición de objetivos mensurables; las filosofías de agencia, y la aplicación del cálculo de probabilidades al estudio de las audiencias”,¹⁸³ como lo menciona Alberto Pérez.

Es entonces como la estrategia en publicidad se asume como un proceso que tiene un propósito y un cierto riesgo, como lo explican Solanas y Sabaté: “planificar implica establecer un plan de actuación, desarrollar un método o forma de hacer, trazar un proyecto que permita alcanzar una finalidad concreta”.¹⁸⁴ Estos dos autores van más allá y proponen una nueva forma de comprender la planificación en publicidad:

¹⁸² LEDUC, R. *Principios y práctica de la publicidad*. Bilbao: Deusto, 1986. p. 17.

¹⁸³ ALBERTO PÉREZ, R. *op. cit.*, p. 258.

¹⁸⁴ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 191.

La planificación es, en sí misma, una herramienta que ayuda a reducir los niveles de incertidumbre y riesgo en las actuaciones de la empresa y en su funcionamiento presente y futuro, porque implica, entre otras cuestiones, la observación del medio y largo plazo en las decisiones y de las consecuencias o resultados de éstas.¹⁸⁵

Esta visión muestra que la estrategia siempre estará acompañada por un componente mínimo de incertidumbre que se debe contemplar en el presente y en el futuro al momento de realizar una propuesta estratégica en publicidad.

2.5-. La planificación de cuentas en publicidad

Las agencias de publicidad inglesas de los años cincuenta contaban con departamentos de investigación que trabajaban con empresas especializadas en análisis estadístico, pero en los años sesenta las empresas comenzaron a incorporar sus propios departamentos de investigación. Este cambio hizo que se formaran muchas agencias de investigación con métodos y estrategias de análisis cada vez más sofisticadas, ante lo que las agencias de publicidad no podían competir.

La figura del planificador de cuentas nació en 1965 en Londres. Pollitt y King, dos profesionales del mundo de la publicidad, son los pioneros en el concepto de planificación de cuentas en el Reino Unido. Lannon y Baskin constatan la autoría de Pollitt y King:

*Planning has certainly changed and developed from the planning defined and practised by Stephen King, John Treasure and Stanley Pollitt. A certain amount of change is inevitable, but I think in the process many planners have drifted away from, and lost touch with, their roots, not always to the benefit of themselves, their agencies or their clients.*¹⁸⁶

¹⁸⁵ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 191.

¹⁸⁶ LANNON, J.; BASKIN, M. *op. cit.*, p. 4.

Lanon y Baskin enfatizan en que King (de la agencia de publicidad JWT) y Pollitt (de la agencia BMP) fueron los dos grandes impulsores de la planificación de cuentas.

Whatever the differences between the two Pioneer agencies, the similarities were very much greater. Both recognized that the key innovation was the development of professional planning skills and of their integration into the process of producing advertising. It was a fundamental change in the internal balance of power and influence. As I wrote in 1969:

*What we have set up is a system whereby a project group or three skills (account management, creative and account planning) is the norm for the planning of advertising campaigns.*¹⁸⁷

Pollitt es considerado el padre de los planificadores y fue el fundador de la prestigiosa agencia Boase Massimi Pollitt, mientras que King, de la agencia J. Walter Thompson, es considerado el padre de la planificación. Se puede decir que King inventa el concepto de planificación y Pollitt la figura del planificador. Lo interesante es que a pesar de que a estos dos personajes se les atribuye el desarrollo del concepto *planner* quien acuñó el concepto de *Account Planner* o Planificador de Cuentas fue Tony Stead,¹⁸⁸ durante una sesión de *brainstorming* en J. Walter Thompson en Londres en 1968 y donde King estaba presente. Este concepto permitió integrar los departamentos de marketing, planificación de medios e investigación en un solo departamento: planificación general.

En 1965, cuando Pollitt trabajaba en la agencia londinense Pritchard Wood & Partners, se dio cuenta que existía un gran riesgo que las agencias tomaran los datos de investigaciones y los adaptaran a las campañas, cuando lo correcto era que las campañas debían ajustarse a las investigaciones. Fue así como decidió integrar a los investigadores a los equipos del departamento de cuentas durante el proceso de creación de las campañas. Estas primeras ideas las aplicó años más tarde cuando fundó la agencia Boase Massimi Pollitt. Este aporte tuvo la misma trascendencia que la realizada por Bernbach cuando decidió integrar a los directores de artes con los redactores. Steel se refiere a

¹⁸⁷ LANNON, J.; BASKIN, M. *op. cit.*, p. 8.

¹⁸⁸ LANNON, J.; BASKIN, M. *op. cit.*, p. 15.

esta época tan inspirada en la revolución creativa que adelantaba Bernbach afirmando que:

Lo que aprendieron de Bernbach fue el valor de la sencillez, la honradez, el estilo, la inteligencia, el humor, el respeto y la participación del consumidor. La ausencia de todas estas cosas en la publicidad británica anterior a mediados de los sesenta había fomentado el disgusto generalizado del público por aquella y por sus productos. En la vanguardia de este movimiento creativo británico, los creativos de la agencia se encontraron con los practicantes de una nueva disciplina cuyos ideales y conocimientos formaban con los suyos una combinación perfecta.

Esa disciplina recibió el nombre de planificación de cuentas.¹⁸⁹

Con la revolución creativa propuesta por Bernbach se puede afirmar que se dio “el triunfo de un nuevo modelo de agencia de publicidad especializada en la estrategia comunicativa y la creación”.¹⁹⁰ Cuando en 1968 se funda Boase Massimi Pollitt, Pollitt integró a un director de cuentas con un planificador de cuentas. Pollitt se refería a este nuevo planificador como “*account man’s conscience*”.¹⁹¹ Este nuevo profesional debía ser una persona capaz de ser experto en investigación que se apoyara en entrevistas y datos que le permitieran entender las necesidades de los consumidores. Este nuevo especialista entraba a formar parte del equipo de trabajo con el creativo y el director de cuentas. El planificador de cuentas debía presentar la ruta que debería seguir la campaña y no sólo limitarse a presentar datos estadísticos. Los datos debían ser interpretados y traducidos a un lenguaje publicitario que orientara el camino creativo y que fuera con los objetivos de marketing del cliente. Cuando se formó la nueva agencia Boase Massimi Pollitt, Stanley Pollitt era el planificador de cuentas, mientras que Martin Boase era el ejecutivo de cuentas y Gabe Massimi el creativo. Tungate cita unas palabras de Martin Boase cuando se refirió al estilo particular de la agencia: “Estábamos decididos a producir no solamente un trabajo creativo original, sino también anuncios con una base sólida; eso fue lo que generó la idea de crear la figura del planificador

¹⁸⁹ STEEL, J. *op. cit.*, p. 43.

¹⁹⁰ EGUIZÁBAL, R. *Industrias de la conciencia. Una historia social de la publicidad en España (1975-2009)* Barcelona: Península, 2009. p. 279.

¹⁹¹ LANNON, J.; BASKIN, M. *op. cit.*, p. 15.

estratégico”.¹⁹² Pero no fue fácil poner en práctica la iniciativa, al principio Stanley Pollitt intentó convertir a expertos investigadores en espontáneos planificadores, con lo cual se llevó muchas decepciones, entonces decidió formarlos él mismo buscando “licenciados con capacidades aritméticas pero de mentalidad abierta”.¹⁹³

Con la creación de departamentos de planificación de cuentas, Boase Massimi Pollitt y J. Walter Thompson buscaban crear y fortalecer a un grupo de profesionales que tenían la responsabilidad de involucrar el punto de vista del consumidor en el proceso creativo de las campañas. Por su lado Boase Massimi Pollitt hizo énfasis en la colaboración entre planificadores y creativos. Stanley Pollitt orientó a los planificadores de cuenta para que se mantuviesen fieles a la respuesta del consumidor sin sacrificar la creatividad.

Desde sus inicios, el crecimiento de la figura del planificador de cuentas ha sido notable, “en 1981 no existían planificadores de cuentas en Estados Unidos; en 1995 había ya 250”,¹⁹⁴ como lo afirma Giquel. Raúl Eguizábal, en su libro *Industrias de la conciencia*, escribe que a mediados de los años noventa del siglo XX, “el panorama de la industria publicitaria se modifica sustancialmente con el dominio en el negocio de un nuevo tipo de empresas: la centrales”.¹⁹⁵ Con ella se da inicio a “era de los planificadores”.¹⁹⁶ En publicidad el término de planificación es confuso ya que puede ser utilizado para hablar de planificación publicitaria, planificación de cuentas, planificación estratégica y planificación de medios. Pero para tener mayor claridad sobre la diferenciación entre planificación estratégica y planificación de cuentas, los investigadores Solanas y Sabaté hacen una diferenciación importante de estos dos conceptos cuando afirman:

La planificación estratégica aplicada a una empresa no sólo afecta al departamento de marketing, sino que es una política global que afecta al conjunto de una empresa. En

¹⁹² TUNGATE, M. *El universo publicitario. Una historia global de la publicidad*. Barcelona: Gili, 2007. p.116.

¹⁹³ TUNGATE, M. *op. cit.*, p. 117.

¹⁹⁴ GIQUEL, O. *El strategic planner. Publicidad eficaz de vanguardia*. Madrid: Dossat, 2003. p. 94.

¹⁹⁵ EGUIZÁBAL, R. *op. cit.*, p. 280.

¹⁹⁶ EGUIZÁBAL, R. *op. cit.*, p. 280.

cambio la planificación de cuentas publicitaria es la reorganización y mejora de unos servicios que las agencias de publicidad ya ofrecían a sus clientes.¹⁹⁷

Para estos autores, la metodología utilizada por la planificación estratégica del *management* es adaptada por la publicidad, la cual desarrolla un modelo propio que luego es ofrecido a sus clientes por un profesional denominado planificador de cuentas. Este modelo adaptado por la publicidad permite que la comunicación publicitaria sea coherente con los objetivos del *marketing-mix* de la empresa anunciante. La similitud entre planificación estratégica y planificación de cuentas puede llevar a una confusión entre los conceptos, por lo cual, los mismos autores hacen referencia a que esta confusión surge en el momento en que los consultores externos de la empresa “ofrecen servicios de planificación estratégica y, complementariamente, ofrecen también asesoría y consultoría en comunicación”.¹⁹⁸ Por su parte, para la AGEPE–España (Asociación General de Empresas de Publicidad), la “planificación estratégica responde más a una metodología que busca adentrarse profundamente en un modelo de acción, que ya se reconoce como bueno, pero que puede optimizarse”.¹⁹⁹

Con el surgimiento del concepto de planificación estratégica se evidenció la necesidad de unir dos formas de trabajo que antes se realizaba en forma separada y por dos perfiles profesionales diferentes, el investigador y el publicitario. Con lo cual no significa que antes no se realizaran campañas que cumplieran con los objetivos propuestos, por el contrario, la publicidad funcionaba bien, solo que la aparición de nuevas empresas, nuevos medios como la televisión, marketing directo e Internet hizo pensar de una forma diferente la forma de hacer los mensajes.

Con el planificador de cuentas la estrategia tiene la función de cumplir un objetivo e comunicación, encargándose de “traducir de forma comprensible y eficiente a nuestro público objetivo los fines comunicacionales del

¹⁹⁷ SOLANAS, I., SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 193.

¹⁹⁸ SOLANAS, I., SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 194.

¹⁹⁹ ASOCIACIÓN GENERAL DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD. *Empresas y agencias de publicidad. Estudio del mapa profesional del sector. Diagnóstico para un nuevo milenio*. Granada: Asociación General de Empresas de Publicidad. 2000. p. 80.

anunciante”.²⁰⁰ Con lo anterior podemos comprender que la estrategia de publicidad está estrechamente relacionada con los objetivos del anunciante, la construcción y desarrollo del mensaje, la interacción del mensaje con los diferentes medios de comunicación y la evaluación de la efectividad de la publicidad. La estrategia está presente en todo el proceso de comunicación entre el anunciante y el consumidor.

2.6-. El perfil del planificador de cuentas

A este nuevo profesional también se le conoce como *planner*, *account planner*, director de estrategia, director de planificación estratégica, director de estrategia e investigación o estratega publicitario. Todas estas formas de referirse al planificador de cuentas tienen algo en común: hacen referencia al profesional que formula las estrategias. Algunas agencias de publicidad no cuentan con la figura del planificador de cuentas, estas funciones las cumplen los equipos de cuentas con el propósito de formar directores de cuentas capaces de planear, desarrollar y evaluar planes estratégicos. En las agencias pequeñas, estas funciones las asume el gerente. Los planificadores de cuentas son los llamados a ser pioneros en las nuevas formas de pensamiento con respecto a la gestión de marcas, deben convertirse en los mejores aliados de los clientes, los directores de cuenta, los creativos y los consumidores. Para conocer el perfil del planificador de cuentas debemos tener en cuenta dos aspectos: las funciones y las aptitudes.

Con respecto a las funciones, podemos abordarlas desde dos visiones, una desde la AGEPE, con las descripciones realizadas en el informe de año 2000²⁰¹ y otra desde lo que Baskin publicó en el año 2001 en el artículo titulado: *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly?)*.

La AGEPE señala que las funciones de un planificador de cuentas son:

- Analizar y depurar información sobre los perfiles psico-

²⁰⁰ AYESTARÁN, R.; RANGEL, C.; SEBASTIÁN, A. *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC, 2012. p. 122.

²⁰¹ ASOCIACIÓN GENERAL DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD. *op.cit.* p. 82-83.

sociológico.

- Generar información para el departamento creativo e investigación de medios.
- Buscar y analizar información.
- Definir el concepto estratégico.
- Interactuar con el departamento de cuentas y el departamento creativo.
- Define la evolución estratégica de las marcas.
- Participa en la definición de tiempos y prioridades de los proyectos.
- Puede presentar propuestas de campañas.
- Se ocupa de las labores de investigación.
- Cohesiona la actividad publicitaria.
- Asesora la estrategia de medios.²⁰²

Por su parte, Baskin escribió que las funciones del planificador de cuentas son:

- *Market Researcher.*
- *Data Analysis.*
- *Qualitative Focus Group Moderator.*
- *Information Centre.*
- *Bad Cop (to account management's good cop).*
- *NPD Consultant.*
- *Brandstorming Facillitator.*
- *Target Audience Representative/Voice of the Consumer.*
- *Soothsayer/Futurologist.*
- *Media/Communications Planner.*
- *Strategic Thinker/Strategy Developer.*
- *Writer of the Creatibe Brief.*
- *Think Piece Polemicist.*
- *Social Anthropologist.*

²⁰² ASOCIACIÓN GENERAL DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD. *op.cit.* p. 82-83.

- *Insight Miner*.
- *Knowlwdge Applicator*.²⁰³

No podemos dejar de lado que el planificador de cuentas debe ayudar a posicionar el producto.

Con respecto a las aptitudes, la planificación de cuentas requiere de personas preparadas para este cargo, capacitados para entender globalmente los fenómenos sociales desde la perspectiva de la empresa, la comunicación y el consumidor, porque toda la información que desarrolla “se basa en los datos sobre el mercado y el público objetivo, así como las capacidades de la empresa y la agencia, para gestionar el esfuerzo en comunicación que se debe realizar”.²⁰⁴ Además, porque “la primera herramienta de trabajo del planificador de cuentas es la información. Y la investigación se convierte en la vía principal para obtener información”.²⁰⁵

Por otra parte, debe ser un profesional imaginativo, visionario, flexible, prudente, perseverante, con sentido común, que sepa plantear objetivos ambiciosos y realistas, con un profundo conocimiento del entorno de la empresa y el producto, con amplios conocimientos en marketing, investigación de mercados, con criterio para saber interpretar los datos investigados para saber qué esperar de ellos y como utilizarlos para alcanzar los objetivos del cliente. Baskin, quien trabajó con King en J. Walter Thompson, describe que:

*Planning is (literally) about thinking ahead, moving things forward, embracing change. Good planners are also natural facilitators, intuitive and empathetic, rigorous and disciplined, experienced in researching, envolving and gauging ideas (sometimes even creating them) For some reason, however, too many agency planners seem to be static – some even going backwards.*²⁰⁶

Todo esto tiene un componente de riesgo que como afirma Pater: “el estratega sabio no se olvida que las situaciones cambian; un procedimiento

²⁰³ BASKIN, M. [En línea]. <<http://www.apg.org.uk/wp-content/uploads/2011/01/WhatIsAccPlan2001.pdf>> [Consulta: 29 de abril de 2013]

²⁰⁴ ETXEBARRIA, J. *Las empresas publicitarias*. En: VICTORIA, J. S. (Coord.). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel, 2005. p. 101-143.

²⁰⁵ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *op. cit.* p. 215.

²⁰⁶ LANNON, J.; BASKIN, M. *op. cit.*, p. 61.

eficaz hasta ahora puede resultar inoperante si varían las circunstancias”,²⁰⁷ por lo que el planificador de cuentas nunca puede perder de vista que dos estrategias nunca serán iguales aunque las situaciones del mercado, los consumidores y la competencia sean los mismos.

Cada vez se ve la necesidad de que el Director de Planificación de Cuentas tenga una formación en investigación que le permita complementarla con la experiencia profesional. La formación avanzada ayuda a estructurar el pensamiento en función de temas de interés que pueden ser investigados. La investigación ayuda a familiarizarse con métodos y técnicas investigativas, a leer y profundizar en un tema, pero especialmente, ayuda a darse cuenta de lo que ya se ha investigado con anterioridad. Algunos de estos profesionales pueden contar con formación complementaria en campos como: economía, sociología, psicología, antropología, marketing, investigación de mercados o conocen los sistemas de medición de medios (televisión, prensa, radio, Internet, etcétera). En otras palabras, tienen un profundo conocimiento de la realidad social, o como menciona Crainer:

El punto de partida para avanzar hacia las soluciones y para aplicar la estrategia debe ser el conocimiento sólido del punto de partida y de los dilemas que es preciso afrontar. Si las organizaciones no están en contacto con la realidad de sus situación (por muy deprimente que esta sea), no tendrán ninguna esperanza de avanzar.²⁰⁸

La capacidad del planificador de cuentas para interpretar la información y vislumbrar las oportunidades es lo que le ayuda a tomar las decisiones más acertadas con respecto a los objetivos propuestos. Para ello, deberá diferenciar entre gestión operativa y gestión estratégica, la primera hace referencia a la solución de los problemas que se presentan en el día a día y que requieren de soluciones inmediatas; la segunda, se enfoca en el largo plazo, ambas están presentes durante todo el proceso de planeación, desarrollo y evaluación de la estrategia de comunicación. Por otra parte, el planificador de cuentas se dedica a pensar desde el punto de vista del consumidor, cómo piensa, cómo consume,

²⁰⁷ PATER, R. *Las artes marciales y el arte de la dirección*. Barcelona: Planeta, 1994. p. 196.

²⁰⁸ CRAINER, S. *El verdadero poder de las marcas. Cómo lograr que las marcas sirvan para aventajar a la competencia*. Madrid: Eresma, 1997. p. 154.

cómo compra, qué piensa de la vida, y unifica de forma objetiva las áreas de la agencia de publicidad con el propósito de optimizar los recursos disponibles y creando un canal de comunicación que marque la diferencia con el resto de empresas del mercado. Guiquel considera que:

Ante la proliferación de estrategias empresariales, se han decantado al menos dos opiniones contrapuestas. Una de ellas, que podríamos denominar tradicional, parte de la base de que el estratega que nace, no se hace y de que tiene un sexto o séptimo sentido (vista, ojo clínico, surte, olfato, intuición ,etc.) para detectar el cambio y proponer soluciones correctas.²⁰⁹

Ya hemos dicho que el sentido de la intuición es importante pero no el único. Algunas de las funciones del planificador de cuentas en la agencia de publicidad que se pueden considerar son: conocer lo que desea el cliente, conoce lo que quiere el creativo y el consumidor, desarrolla el *brief*²¹⁰ para el departamento creativo y encuentra los *insights* inspiradores que permitan desarrollar campañas memorables. Para esto debe hacer un análisis profundo de la estrategia de marketing de la marca, la competencia, el mercado y tener en cuenta la opinión del consumidor y las nuevas tendencias.

También, debe ser capaz de administrar el conocimiento para poder elaborar estrategias eficaces y publicidad eficiente, el planificador de cuentas debe tener claro que una estrategia “no debe ser un elemento complejo, sofisticado o inflexible, sino un proceso que permita comprender una situación y movilizar esfuerzos y recursos del modo más apropiado para afrontar los problemas y aprovechar las oportunidades”.²¹¹ Posee un punto de vista desarrollado con la información que tiene del consumidor, confianza en su intuición fruto de la experiencia y visión de los cambios en la publicidad. Fortín hace una comparación a este respecto:

²⁰⁹ GIQUEL, O. *op. cit.*, p. 24.

²¹⁰ “El objetivo del *briefing* pues, no es otro que proporcionar información precisa a la agencia de publicidad para que ésta pueda desarrollar su proceso creativo de forma eficaz y satisfactoria posible”. Ver: RODRÍGUEZ, I.; A. SUÁREZ, A.; GARCÍA, M. del M. *La publicidad*. En: RODRÍGUEZ, I. (coord.). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: UOC, 2007. p 125-174.

²¹¹ NOGUERA, J., PITARCH, M. D.; ESPARCIA, J. *Gestión y promoción del desarrollo local*. Valencia: Publicaciones Universidad de Valencia, 2009. p. 59.

El Cliente dice: Éste es mi producto.

El Ejecutivo de Cuenta dice: Éste es mi cliente.

El Creativo dice: Éste es mi anuncio.

Y el Planificador de Cuentas dice: Éste es mi consumidor.²¹²

Este tipo de perfil profesional debe tener capacidad de liderazgo, análisis, síntesis y curiosidad, entendiendo la curiosidad como un “poderoso factor de incitación y de motivación hacia el conocimiento”.²¹³ Isaza, el planificador de cuentas considerado un referente importante en Colombia, considera que:

Un planner tiene que ser alguien apasionado por entender a los seres humanos y sus comportamientos. Ese es un ingrediente esencial que creo que no puede faltar en ningún planner. Alguien que quiera ser planner tiene que mirar con ojo crítico la investigación, usarla como un apoyo y nunca perder el valor que supone la intuición. Debe ser alguien con capacidad persuasiva pues de nada sirve ser capaz de trazar un plan sin ser capaz de liderar a todo el equipo (clientes, cuentas y creativos) para caminar seguros por una misma dirección.²¹⁴

Hablamos de liderazgo porque al igual que en el campo militar debe saber “qué estrategia debe realizar, cuándo llevarla a cabo y cómo tener éxito con ella”.²¹⁵ Por otra parte, debe analizar grandes cantidades de información que le ayuden a tomar decisiones en función de un objetivo asignado y tener capacidad de sintetizar toda esa información para saber encontrar los elementos relevantes que orienten la campaña e inspiren a los creativos. Giquel lo confirma diciendo que “los mejores *Planners* son grandes generalistas capaces de coger una disparatada y compleja cantidad de información y convertirla en coherente. En otras palabras, ven el bosque y no sólo los árboles”.²¹⁶ El concepto de generalista es entendido aquí, como quien: “coordina y apoya a todo un equipo de especialistas con el objeto de que todos

²¹² FORTINI-CAMPBELL, L. *Hitting the sweet spot: how consumer insights can inspire better marketing*. Chicago: The Copy Workshop, 1988. p. 186.

²¹³ CERDA, H. *La creatividad en la ciencia y en la educación*. Bogotá: Magisterio, 2006. p. 60.

²¹⁴ “Entrevista a Juan Luis Isaza, Vicepresidente de Planeación estratégica de DDB México”. [En línea]. <http://reactor.pe/entrevistas/entrevista-a-juan-luis-isaza-planner-de-ddb-mexico/> [Consulta: 11 de abril de 2013].

²¹⁵ VASCONCELLOS, J. A. *Movimientos estratégicos. 14 tácticas de ataque y de defensa para mejorar la ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto, 2005. p.14.

²¹⁶ GIQUEL, O. *op. cit.*, p. 110.

(cuentas, creatividad, y medios) trabajen en la misma dirección relevante y completen su visión estratégica”.²¹⁷ Cabe aclarar que el planificador no solo hace investigación, como dijimos anteriormente, tiene capacidad de síntesis, porque se puede pensar que el trabajo del planificador de cuentas es operativo en función de la lectura e interpretación de datos.

La intuición para el planificador de cuentas debe generarse a partir de la experiencia profesional, la formación académica, la interpretación y análisis exhaustivo de información obtenida de investigaciones sobre el mercado, el consumidor, el entorno y las tendencias. Para Soler, por ejemplo, se trata de que el planificador de cuentas tenga “un buen criterio a la hora de elegir el tema en el que basarse o sobre las características del consumidor puede llevarnos a una buena comunicación”.²¹⁸ En muchos casos, “el *planner* es un profesional de una amplísima serie de destrezas, experiencias, conocimientos y formación”.²¹⁹ Para Farran el planificador de cuentas es un: “*tipus curiós; interessat per la sociologia, la història i la psicologia. Un tipus inquiet que sempre vol avançar-se als esdeveniments amb les seves prediccions*”.²²⁰ También podemos afirmar que debe ser un profesional capaz de disfrutar con la final de un campeonato mundial de fútbol, béisbol o baloncesto; preparando una pasta, leyendo revistas especializadas, farándula o visitando un museo. Así lo demuestran destacados planificadores de cuentas de Latinoamérica como Mulholland, directora de *planning* de Loducca en Buenos Aires, Argentina, quien se describe así: “Soy naturalmente curiosa, inquieta, observadora. Me encanta escribir, leer, escuchar música, descubrir cosas nuevas o incluso rever cosas antiguas. Y tirar todo para arriba y después empezar a organizar el caos”.²²¹ Todo lo explicado antes, debe llevar a que el planificador de cuentas pueda encontrar ideas diferenciadoras para las marcas; hallazgos reveladores que surgen del mercado, los productos, las modas o las

²¹⁷ OLLÉ, R. *El planner: la voz del consumidor en la agencia*. En: FERNÁNDEZ, J. D. (Coord.). *Aproximación a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*. Sevilla: Comunicación Social, 2005. p. 116.

²¹⁸ SOLER, P. *op. cit.*, p. 15.

²¹⁹ ASOCIACIÓN GENERAL DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD. *op. cit.* p. 83.

²²⁰ FARRAN, E. *Des de la trinxera. Manual de supervivència en Creativitat Publicitària*.

Barcelona: UOC, 2010. p. 94

²²¹ MULHOLLAND, I. [En línea]. <=http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=41969 > [Consulta: 07 de marzo de 2012]

tendencias sociales, como si fueran vistos a través de los ojos del consumidor y que pueden ayudar a los creativos en la creación de la campaña publicitaria. Nada de lo anterior es posible, si como dice el reconocido publicista Bassat: “La voluntad y la perseverancia tienen mucho que ver con los retos y la confianza en uno mismo: soy capaz de hacer esto y, por mucho que me cueste, lo voy a hacer”.²²²

El planificador de cuentas en muchas ocasiones es comparado con el creativo publicitario, porque ambos deben tener una gran imaginación y creatividad para resolver los retos de comunicación, a este respecto Baños opina que los creativos en publicidad:

Desempeñan su actividad en cualquier campo, tienen la cualidad de pensar de una forma diferente y con un poco de ayuda, con los métodos de incentivación de la creatividad, pensar de una forma diferente puede ser mucho más sencillo para el resto de las personas, incluidos los profesionales de la creación publicitaria. Y es que los métodos nunca podrán sustituir a la capacidad creativa de las personas, lo que sí pueden hacer por cada uno de nosotros, es ayudarnos a sacarle el máximo partido a esa capacidad.²²³

Con esta afirmación, la idea de comprender el pensamiento estratégico y aprovecharlo de la mejor forma posible en la publicidad, son aspectos que merecen seguir siendo investigados. Muchas veces se tiende a creer que la creatividad es una forma de pensamiento exclusiva de un departamento de publicidad que el rótulo de la puerta se lee “Departamento creativo” y se pierde de vista que cualquier disciplina puede aplicar la creatividad, a este respecto Gardner afirma que:

En una analogía famosa, comparó la mente del salvaje con las acciones de un trabajador manual, o *bricoleur*: en ambos casos, en lugar de partir de una teoría preestablecida y efectuar deducciones (al estilo de un ingeniero capacitado), los individuos trabajan creativamente con lo que tienen a mano (o a su fácil alcance en la mente) para resolver los problemas que surjan. Los individuos elaboran conceptos y comparaciones, no porque éstos satisfagan necesidades biológicas (no porque sirvan

²²² BASSAT, L. *Inteligencia comercial*. Barcelona: Plataforma, 2011. p. 76.

²²³ BAÑOS, M. *Creatividad y publicidad*. Madrid: Laberinto, 2001. p. 13.

“para comer”, como podrían argumentar los funcionalistas), sino porque satisfacen requerimientos cognitivos (sirven “para pensar”).²²⁴

Un planificador de cuentas debe tener una visión creativa del negocio y no tiene que rivalizar con sus colegas del departamento creativo de la agencia de publicidad, porque *“els creatius també buscaven un camí diferent per a construir el “com”. En altres paraules, un camí diferent per a començar a tenir la idea”*.²²⁵ En palabras de Ricarte: “La facultad de pensar-crear se encuentra en cada uno de nosotros en una graduación variable en función -sobre todo- del uso productivo que hagamos de nuestra energía mental, más que en función de nuestro talento innato”.²²⁶ Aquí comienza el cambio de paradigma, porque el planificador de cuentas debe entenderse como una persona integral, desde su personalidad individual hasta su capacidad profesional y está en capacidad de desarrollar su propio pensamiento estratégico.

No se puede dejar de lado, la importancia que tiene el sentido común, entendido como: “la capacidad de hacer juicios acertados y prácticos en los asuntos cotidianos. Para lograrlo, dejan de lado toda idea ajena y van derecho al grano de lo que importa”.²²⁷

Desde nuestra perspectiva, consideramos que la estrategia publicitaria como proceso, orienta las decisiones que debe tomar una marca con respecto a los consumidores, y estos consumidores son ante todo, seres humanos. Lo anterior, nos lleva a pensar que la estrategia tiene un grado de complejidad que es directamente proporcional a la complejidad humana, porque “comprende los procesos más sofisticados, sutiles y a veces subconscientes del conocimiento humano y social. Éstos ocurren a toda clase de fuentes de información, muchas de las cuales no son cuantificables y sólo resultan accesibles para los estrategias que tienen los pies en el suelo”.²²⁸ Posiblemente, una forma de acercarnos a esta complejidad del ser humano requiera de una mente más abierta al conocimiento de otras disciplinas que ayuden a planificador de

²²⁴ GARDNER, H. *op. cit.*, p. 53.

²²⁵ FARRAN, E. *op. cit.* p. 94.

²²⁶ RICARTE, J. M. *Creatividad y comunicación persuasiva*. Barcelona: Aldea Global, 1998. p. 29.

²²⁷ RODRÍGUEZ, M. *Creatividad en la empresa*. México D.F.: Pax, 2002. p. 108.

²²⁸ MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *op. cit.*, p. 101.

cuentas a entender al ser humano en todas sus dimensiones y su relación con el consumo.

2.7-. La interdisciplinariedad

Para comprender el concepto de interdisciplinariedad precisamos diferenciar brevemente los conceptos de multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad. Para lo anterior nos apoyaremos en las descripciones que realiza Bernal sobre estos tres aspectos. Para Bernal, la multidisciplinariedad es un diálogo “donde cada disciplina se mantiene dentro de su enfoque, métodos, categorías y especialidad, sin más compromiso que el de exponer su punto de vista sobre un tema”.²²⁹ Por otra parte, la interdisciplinariedad, no se limita sólo a exponer un punto de vista, sino que, busca “una cierta razón de unidad, de relaciones y de acciones recíprocas, y de interpretaciones entre diversas ramas del conocimiento”.²³⁰ La transdisciplinariedad busca trascender mediante la “integración de saberes que generen un saber superior al existente o una nueva ciencia o disciplina científica”.²³¹ Con lo anterior, consideramos apropiado referirnos a interdisciplinariedad como, una forma de entender, las relaciones que establecen las diferentes disciplinas en torno al concepto de estrategia. Además, la interdisciplinariedad permite dialogar con otras disciplinas sobre la manera como interpretan, adoptan o hibridan el concepto de estrategia a sus respectivos campos de conocimiento. Estas disciplinas, que estudian al individuo solo o en grupo y que está enmarcado en una realidad social, pueden proporcionar información que permita orientar las campañas publicitarias efectivamente hacia el consumidor. Maslak hace un comparativo entre la estrategia y las artes marciales de oriente, donde habla del maestro estratega, así: “Incluso antes de bloquear la primera patada, planifica el modo de utilizar sus ventajas físicas con la mayor eficacia contra las desventajas del oponente.

²²⁹ BERNAL, C. A. *Metodología de la investigación*. México D.F.: Pearson, 2006. p. 49.

²³⁰ BERNAL, C. A. *op. cit.* p. 49.

²³¹ BERNAL, C. A. *op. cit.* p. 50.

Es decir, planifica el proceso de acción, reacción y nueva acción”.²³² Esta comparación, que no se encuentra tan alejada de la realidad del planificador de cuentas, evidencia que la estrategia puede aprovechar cualquier conocimiento para diferenciarse.

La versatilidad, la formación continua en materia de comunicación e investigación hacen que los planificadores de cuentas estén preparados para ofrecer a los clientes soluciones apropiadas a las necesidades de comunicación, porque cuanto más se profundiza en el trabajo estratégico, es necesario contar con profesionales que además de pensar e investigar, también conozcan muy bien el proceso de comunicación persuasiva. Todo esto fue expuesto desde el *management* por Ansoff, uno de los primeros en adaptar el concepto de estrategia al *management* y del hablamos anteriormente, en su libro *Strategic Management* en 1979 escribe:

Esta elaboración teórica ha sido la fase más importante de mi desarrollo intelectual. En busca de una teoría que se reflejase fielmente en la realidad, me vi obligado a reconocer que mi formación anterior de análisis racional de las actividades empresariales había sido inadecuada, y que era esencial una perspectiva multidisciplinaria. Así que mendigué, pedí prestados o robé conceptos y perspectivas teóricas a la psicología, la sociología y las ciencias políticas. Y procuré integrar todo esto en una explicación holística de los comportamientos estratégicos.²³³

Posiblemente lo que hizo Ansoff, fue reunir las posturas, reglas y métodos de diferentes disciplinas en un ejercicio multidisciplinario, para luego integrarlas y obtener un resultado interdisciplinar. Algo similar sucedió con Mintzberg, quien desde el *management* también afirmó que:

Durante los veinticinco años transcurridos desde la fecha de la primera publicación de *Corporate Strategy*, he progresado hacia una perspectiva más amplia, que comprende tanto la racionalidad económica como la psicología, la sociología y la política. Todas ellas son necesarias para entender el mundo de las organizaciones modernas y su comportamiento.²³⁴

²³² PATER, R. *op. cit.*, p. 197.

²³³ CLUTTERBUCK, D.; CRAINER, S. *op. cit.*, p. 209.

²³⁴ CLUTTERBUCK, D.; CRAINER, S. *op. cit.*, p. 203.

Lo anterior nos sugiere que la estrategia debe apoyarse en otras disciplinas de conocimiento para ser más relevante para la publicidad. Las ideas estratégicas innovadoras sólo surgen del aprovechamiento de las capacidades mentales de cada planificador de cuentas. A este respecto podemos recordar las palabras de Ricarte cuando afirma que “el pensamiento creador trata de establecer relaciones entre las distintas e innumerables unidades de información que nuestro cerebro percibe”.²³⁵ Este apartado de interdisciplinariedad será abordado con más detalle en el Capítulo 3, cuando se mencionen algunas disciplinas que intervienen en el pensamiento estratégico.

²³⁵ RICARTE, J. M. *op. cit.*, p. 29.

SEGUNDA PARTE

Interdisciplinariedad

“Uno puede abrirse a la riqueza de la aproximación interdisciplinaria, realizando ciertos aprendizajes fundamentales asociados con las disciplinas vecinas; de esta manera se enriquecen los procedimientos científicos de la propia disciplina”.

Joselyn Létourneau.

Capítulo 3. Los conceptos de mente y pensamiento

3.1-. En el interior de la mente del planificador de cuentas

El ser humano conoce, interpreta y obtiene conclusiones de la realidad por medio de los sentidos. El cerebro recibe dicha información y genera respuestas químicas que luego se convierten en pensamientos. Esta interpretación de los fenómenos externos el pensamiento y el lenguaje, permite a los individuos generar códigos que facilitan los procesos de comunicación con otros seres humanos. La forma como se ordenan los pensamientos da origen a una estructura y esta estructura del pensamiento puede ser modificada. Así lo afirma Forgus cuando explica que “el pensamiento productivo puede ser aprendido y que la enseñanza y el entrenamiento pueden influir en él de manera significativa”.²³⁶ El presente capítulo tiene por objeto realizar un acercamiento interdisciplinar tomando fundamentos de la psicología cognitiva que ayuden a comprender cuáles son los procesos cognitivos que intervienen en el pensamiento del planificador de cuentas. Lo anterior parte de la idea de que el pensamiento estratégico tiene una estructura particular; esta idea la apoya Ohmae cuando afirma que: “aunque no existe una fórmula secreta para inventar una buena estrategia, sí existen ciertos conceptos y enfoques específicos que pueden servir para que cualquier persona llegue a desarrollar excelentes ideas tácticas”.²³⁷ Por su parte Solanas y Sabaté consideran que: “La planificación estratégica debe entenderse como un concepto que forma parte del pensamiento estratégico empresarial y, por tanto, que está vinculado al modo de dirigir, conducir y gestionar una empresa u organización”.²³⁸ Esta estructura, modo, forma o patrón particular de pensar y concebir las estrategias permite al planificador de cuentas publicitario abordar las necesidades de comunicación de las marcas de manera diferente a como lo hacen otros perfiles profesionales en la publicidad, porque el pensamiento estratégico “no

²³⁶ FORGUS, R. H. *Percepción. Proceso básico en el desarrollo cognoscitivo*. México: Trillas, 1972. p. 406.

²³⁷ OHMAE, K. *La mente del estratega. op. cit.*, p. 3.

²³⁸ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 191.

es sólo factibilidad sino, sobre todo, viabilidad”.²³⁹ Por ejemplo, desde la visión del profesional que tiene la responsabilidad de construir la imagen corporativa de una empresa, la estructura mental cumple un papel de imaginario entre la empresa y los públicos objetivos. Esta forma de abordar el pensamiento estratégico de una manera diferente implica un cambio de los diferentes actores que intervienen en el proceso de comunicación: anunciante, agencia, proveedores, agencias de medios, productores, consultores, etcétera, porque como afirma Arellano:

Vivimos en una época en la cual ha renacido la premisa que nos obliga a ver la realidad en forma menos parcial y que nos fuerza a enlazar, sistemáticamente, aun los más complejos y escondidos rincones propios de los espacios que queremos comprender.²⁴⁰

Esta visión de Arellano nos invita a ser más abiertos al conocimiento y la interacción con otros saberes que pueden ayudar a la publicidad en su relación con las marcas y los consumidores. Lo primero que debemos tener claro sobre la interacción entre la publicidad con otras disciplinas es que el planificador de cuentas, los consumidores, los anunciantes y todos los actores que participan en un mercado “son seres humanos; que tienen un cerebro, donde a lo largo de la vida se alojan experiencias, sentimientos y emociones”.²⁴¹ Este punto central merece la pena ser resaltado para no olvidar que ante todo, la publicidad se dirige a seres humanos, lo que implica tratar de conocer al ser humano en todas sus dimensiones: biológicas, sociales, psicoafectivas, intelectuales, espirituales, etcétera. Comprender cómo funcionan los procesos mentales ayudará al planificador de cuentas a ser consciente de sus propias capacidades, limitaciones y potencialidades en el momento de dar soluciones efectivas a las marcas o, como lo afirma Zaltman:

²³⁹ ARELLANO, D. *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. op. cit.*, p. 32.

²⁴⁰ ARELLANO, D. *Gestión estratégica para el sector público. op. cit.* p. 29.

²⁴¹ MALFITANO, O. *Evolución del marketing al neuromarketing*. En: MALFITANO, O. [et. al.]. *Neuromarketing. Cerebrando negocios y servicios*. Buenos Aires: Granica, 2007. p. 22.

*Marketers are also gaining a new perspective on how their own minds work-how their subconscious mental processes influence the way they reach out to consumers, shape consumers` responses (sometimes in unexpected and undesirable ways), and distort their own interpretations of consumers` behaviors and verbally expressed responses. Moreover, marketers have begun to see how powerfully the current marketing paradigm shapes the decisions, expectations, and actions of their colleagues-sometimes in ways that hurt strategy formation, budgetting efforts, and other key Business activities.*²⁴²

El conocimiento de los procesos mentales que intervienen en el desarrollo de una estrategia de publicidad le permitirán al planificador de cuentas tener consciencia del trabajo que realiza y aprender cómo lo realiza. A este respecto Sternberg explica que: “Lo que nos sucede en la vida no depende simplemente de *lo bien* que pensamos, sino también de *cómo* pensamos”.²⁴³ Para conocer cómo funciona la mente del planificador de cuentas debemos tener claro que el análisis, planteamiento y desarrollo de cualquier estrategia de comunicación pasa por el cerebro humano.

3.2.- Líneas de investigación en estrategia de comunicación publicitaria

El estudio de la estrategia se ha abordado desde diferentes disciplinas y en cada una de ellas han destacado diferentes autores. Desde el *management* los aportes realizados por Chandler,²⁴⁴ Ansoff,²⁴⁵ Drucker,²⁴⁶ Ohmae,²⁴⁷ Porter²⁴⁸, Mintzberg,²⁴⁹ Trout²⁵⁰ y Kim y Mauborgne²⁵¹ presentan la estrategia como eje central del proceso empresarial.

²⁴² ZALTMAN, G. *How customers think: Essentials insight into the mind of the market*. Boston: Harvard Bussiness School, 2003. p. 6.

²⁴³ STERNBERG, R. J. *Estilos de pensamientos. Claves para identificar nuestro modo de pensar y enriquecer nuestra capacidad de reflexión*. Barcelona: Paidós, 1997. p. 38.

²⁴⁴ CHANDLER, A. D. *op. cit.*

²⁴⁵ ANSOFF, I. *op. cit.*

²⁴⁶ DRUCKER, P. F. *The Age of discontinuity. Guidelines to our changing society. op. cit.* 1978.

²⁴⁷ OHMAE, K. *La mente del estratega. op. cit.*

²⁴⁸ PORTER, M. *Competitive advantage of nations. op. cit.*

²⁴⁹ MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari a la estrategia. op. cit.*

²⁵⁰ TROUT, J. *La estrategia según Trout. Capturar mentes para conquistar mercados*. México D.F.: McGraw-Hill, 2004.

²⁵¹ KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *La estrategia del océano azul: Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Granica, 2005.

Desde la comunicación han destacado autores como: Berger,²⁵² Reardon,²⁵³ Alberto Pérez,²⁵⁴ Garrido²⁵⁵. En el terreno de lo publicitario King,²⁵⁶ Bogart,²⁵⁷ Pollitt,²⁵⁸ Aaker,²⁵⁹ Steel,²⁶⁰ Lannon y Baskin²⁶¹ han abordado la estrategia en la figura del planificador de cuentas como eje integrador de la comunicación publicitaria.

Gracias a estos autores, la estrategia tiene una base teórica basada en diferentes enfoques. La estrategia ha pasado a convertirse en eje central de diferentes procesos que giran en torno al anunciante, la agencia de publicidad, las agencias de medios, los medios de comunicación y los consumidores.

3.3.- Una visión interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas

La publicidad como disciplina que tradicionalmente se apoya en áreas de conocimiento de las ciencias sociales como la psicología, la sociología, la antropología, la estadística, la filosofía y la economía, ahora encuentra la oportunidad de ampliar sus fronteras de conocimiento con los avances tecnológicos y los aportes de disciplinas como la medicina, la biología o la psicología cognitiva. La planificación de cuentas evidencia cómo la multidisciplinariedad son esenciales en el desarrollo de estrategias de publicidad. Así lo expresa Mulholland:

Planificar no es un acto restringido a una disciplina o a determinados tipos de profesionales. Planificar es un proceso, y como tal puede ser realizado por cualquier persona que tenga características inherentes a un planner: repertorio, pensamiento

²⁵² BERGER, CH. R. *Planning strategic interaction. Attaining goals through communicative action*. Mahwah, New Jersey.: Lawrence Erlbaum, 1997.

²⁵³ REARDON, K. *La persuasión en la comunicación*. Barcelona: Paidós, 1983.

²⁵⁴ ALBERTO PÉREZ, R. *op. cit.*

²⁵⁵ GARRIDO, F. J. *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión, 2004.

²⁵⁶ LANNON, J.; BASKIN, M. A. *op. cit.*

²⁵⁷ BOGART, L. *op. cit.*

²⁵⁸ POLLITT, S.; FELDWICK, P. *Pollitt on planning*. London: NTC Publications, 2000.

²⁵⁹ AAKER, D. A.; MYERS, J. G. *Management de la publicidad. Perspectivas prácticas*. Barcelona: Hispano Europea, 1991.

²⁶⁰ STEEL, J. *op. cit.*

²⁶¹ LANNON, J.; BASKIN, M. A. *op. cit.*

lateral, raciocinio lógico, curiosidad, creatividad, observación, empatía. He trabajado con planners de distintas formaciones, desde arquitectos hasta músicos. Entonces, no hay una fórmula. Existen cursos muy buenos que enseñan a tener los *skills* de un planner. Esos son los más interesantes porque están preocupados en la formación de la mente planificadora y no necesariamente en los formatos posibles de planning.²⁶²

En un diálogo interdisciplinar, es necesario que exista una disciplina que permita una relación respetuosa entre los diferentes saberes.

Pero en esta relación entre disciplinas “no es suficiente aludir a principios de unas disciplinas para dar cuentas de otras. Es preciso analizar profundamente la integración que se pretende hacer entre ellas y atender a los datos provenientes del ámbito de la investigación para esclarecer el vínculo entre el procesamiento de la información”.²⁶³ Por otro lado, el exceso de información también puede convertirse en un problema, cuanto más conocimiento poseemos, “es indudable que aumenta la cantidad de información de que podemos disponer y que la red de los pequeños y los grandes saberes se torna más densa”.²⁶⁴

Cuando se intentan establecer relaciones conceptuales entre la publicidad, la psicología y las ciencias de la mente, la psicología cognitiva actúa como un intermediario disciplinar. Así lo señala Álvarez del Blanco al afirmar que “durante las últimas décadas, especialistas de distintas disciplinas han obtenido ideas de la psicología cognitiva para determinar cómo las personas toman sus decisiones, responden ante ciertos estímulos o placeres estéticos”.²⁶⁵ O como también sostiene Camargo:

Com o crescimento da necessidade do marketing, de ser cada vez mais contábil, o que fez surgir a disciplina de “accountable marketing” e amparada na combinação de novas tecnologias e interdisciplinaridade das ciencias biológicas e sociais, a pesquisa de mercado e mais especificamente a de comunicação passa a ser vista pelas empresas

²⁶² Isabella Mulholland: “En planning hay que ser buenos en definir el problema”. [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=41969. Entrevista del 21 de julio de 2011. [Consulta: 07 de marzo de 2012]

²⁶³ FRAGA, A. L. *Interdisciplinariedad: enfoques didácticos para la educación general*. Buenos Aires: Bonum, 2007. p. 40.

²⁶⁴ ALDO ROVATTI, P. *Transformaciones a lo largo de la experiencia*. En: VATTIMO, G. & ALDO, P. *El pensamiento débil*. Madrid: Cátedra, 1983. p. 43-75.

²⁶⁵ ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. M. *Conversar con el futuro, en una nueva era y horizontes de marketing*. En: ACCID. *Nuevas tendencias en Management*. Barcelona: Bresca, 2010. p. 93.

*do mundo todo como fonte imprescindível de informação para entendimento do comportamento do consumidor.*²⁶⁶

El trabajo interdisciplinar no es un tema nuevo en publicidad, ya en 1917 Prat Gaballí mencionaba la importancia de realizar experimentos en laboratorios de psicología con el objeto de conocer mejor al consumidor. Prat Gaballí no consideraba la publicidad como una ciencia exacta, por el contrario, estaba convencido de que el objeto de la publicidad “es el espíritu humano, y que siendo en extremo movibles, variados y complejos los estados accidentales del mismo, las previsiones y los cálculos no pueden proporcionar otros resultados que fórmulas aproximadas”.²⁶⁷ Desde hace muchos años se ha encontrado que la interdisciplinariedad en el campo científico favorece la aparición de productos novedosos. Así lo puntualizan Davis y Scott al plantear que: “si continuamos reuniendo científicos de distintas especialidades en una situación de trabajo, el factor creatividad será mayor que cuando mezclamos en una tarea común a científicos de las mismas especialidades”.²⁶⁸ Lo anterior nos lleva a pensar que la interdisciplinariedad de saberes congrega un tema u objeto de estudio que interesa a varias disciplinas donde “sin desconocer los límites propios de cada ciencia o disciplina, se buscan factores de unidad”.²⁶⁹ Braidot, por ejemplo, considera que “un horizonte temporal completamente diferente sugiere la necesidad de contar con herramientas interdisciplinarias porque las “nuevas competencias” no están fuera, sino dentro de cada uno de nosotros”.²⁷⁰ Una visión más publicitaria la ofrece Sánchez cuando propone que:

El desarrollo cualitativo de la publicidad con la perfección técnica que hoy ha alcanzado en la elaboración de sus mensajes y en la elección de sus vehículos de difusión, se

²⁶⁶ CAMARGO, P. *Neuromarketing. Decodificando a mente do consumidor*. Porto: IPAM, 2009. p. 75.

²⁶⁷ PRAT, P. *La publicidad científica. Una nueva técnica*. Barcelona: Henrich, 1917. p. 17.

²⁶⁸ DAVIS, G. A.; SCOTT, J. A. *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires: Holt, Rinehart and Winston, 1980. p. 35.

²⁶⁹ BERNAL, C. A. *op. cit.*, p. 49.

²⁷⁰ BRAIDOT, N. *Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la construcción exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica, 2008. p. 28.

debe, en gran medida, a las relaciones que mantiene con algunas disciplinas de las que extrae sus más importantes elementos y métodos de investigación.²⁷¹

Torres, en cambio, considera que las marcas invaden de forma no deseada nuestro cerebro y se graban en él de la misma forma que lo hacen los virus informáticos:

Lo queramos o no, nos guste o no, la compremos o no, una marca es un «virus troyano» instalado en nuestro cerebro: como virus troyano las marcas succionan nuestra energía psíquica e información hacia el «servidor de la red», es decir, hacia La Corporación o anunciante colectivo.²⁷²

Las diferentes estrategias de comunicación buscan que las marcas queden grabadas en el cerebro la mayor cantidad de tiempo posible. Los avances tecnológicos en materia de neurociencia, así como las investigaciones en psicología cognitiva están ayudando a los científicos en diversos campos a entender algunos de los funcionamientos del cerebro humano. Estos nuevos aportes científicos están siendo estudiados para ver si su aplicación es pertinente por la publicidad. En la actualidad, se han publicado trabajos donde se habla de neuromarketing, neuroeconomía, neuropsicología, neurolingüística, neurofilosofía y neuroarte, como propuestas que intentan conocer más sobre la naturaleza del ser humano. A este respecto Mora explica que:

Ha sido en los últimos años del pasado siglo XX y ya en éste, cuando se ha empezado a anteponer la palabra «neuro» a los términos clásicos de cultura, filosofía, ética, sociología, arte, economía o teología y tantos otros. También es cierto que esta nueva «neuro-terminología» no ha sido bien aceptado en muchos ambientes culturales, pues se ha interpretado como *snob*, algo que conlleva simplemente la intención de «crear» nuevas disciplinas académicas. El argumento ha sido que las así llamadas «neuro-disciplinas» no son, como tales, nuevas disciplinas, sino sólo una expansión más de los mismos conocimientos anteriores, con el añadido de una nueva perspectiva, la del funcionamiento del cerebro. Para los miembros de estos foros culturales, la palabra

²⁷¹ SÁNCHEZ, J. R. *Teoría de la publicidad*. Madrid: Tecnos, 1993. p. 41.

²⁷² TORRES I PRAT, J. *Consumo, luego existo. Poder, mercado y publicidad*. Barcelona: Icaria, 2005. p. 62-63.

«neuro» no aportará nada que cambie la esencia de la concepción humanística clásica.²⁷³

Para la publicidad siempre ha sido un reto saber qué ocurre en la mente de los consumidores. Así lo confirma Steel cuando dice que: “la perspectiva central es la del consumidor, pues es en su cabeza donde debe actuar la publicidad”.²⁷⁴ Pero poco se ha profundizado en el conocimiento del planificador de cuentas desde la óptica de cómo piensa o estructura sus ideas para el desarrollo de propuestas de comunicación. Entender la mente del planificador de cuentas desde otras disciplinas contribuye al crecimiento en la comprensión de la actividad publicitaria, porque “uno de los aspectos más presentes en el intelecto y el pensamiento humanos es el de la capacidad para generalizar a partir de experiencias específicas y para formar conceptos nuevos y más abstractos”.²⁷⁵

Autores como Ohmae,²⁷⁶ Ratey,²⁷⁷ Braidod,²⁷⁸ Mora²⁷⁹ y Lindstrom²⁸⁰ entre otros, han presentado argumentos sobre la importancia de conocer cómo funciona el cerebro humano y concretamente en lo que se refiere a temas como el pensamiento estratégico, el comportamiento de los públicos frente a los mensajes publicitarios y las marcas, los avances de la neurociencia, la psicología cognitiva y su relación con los procesos de comunicación de productos o servicios, etcétera. Álvarez del Blanco, considera que cuando se integran diferentes disciplinas en torno a un proyecto: “se pone en marcha una gran coordinación, conocida como “convergencia de tótems”, para la conceptualización de nuevas estrategias de marca y el uso no sólo de prototipos, sino también de metáforas, analogías e historia”.²⁸¹ El concepto de estrategia contempla las variables que influyen en la marca, el entorno y el

²⁷³ MORA, F. *Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro*. Madrid: Alianza, 2007. p. 25-26.

²⁷⁴ STEEL, J. *op. cit.* p 24.

²⁷⁵ STERNBERG, R. J. *Las capacidades humanas, Un enfoque desde el procesamiento de la información*. Barcelona, Labor universitaria, 1986. p. 253.

²⁷⁶ OHMAE, K. *La mente del estratega. op. cit.*

²⁷⁷ RATEY, J. J. *op. cit.*

²⁷⁸ BRAIDOT, N. *Neuromarketing. Neuroeconomía y negocios. op. cit.*

²⁷⁹ MORA, F. *op. cit.*

²⁸⁰ LINDSTROM, M. *op. cit.*

²⁸¹ ÁLVAREZ del BLANCO, R. “*Marca e intelecto: convergencia de Tótems en neurobranding*”. En: Harvard Deusto. Marketing & Ventas. n.º. 94, septiembre-octubre de 2009. Deusto: Barcelona. p. 64-71.

mercado, y es por ello que “el pensamiento estratégico se utiliza en muchas disciplinas y áreas de la actividad humana en las que existen competencia y entornos variables, como lo son, por ejemplo, el terreno militar, los juegos, los deportes, las empresas o la publicidad, entre otros”.²⁸² Es importante recordar que la gestión estratégica (planificación a largo plazo) depende de un entorno que cambia de forma rápida e impredecible, lo que implica que cada vez que se piensa estratégicamente, el planificador de cuentas debe enfrentarse a un entorno diferente que necesariamente influye en el desarrollo de estrategias de comunicación para las marcas. El entorno cambiante obliga al planificador de cuentas a desarrollar habilidades de pensamiento que también se adapten rápidamente a las diferentes necesidades de las marcas. Una mejor comprensión de los procesos cognitivos le ayudarán a este profesional a potenciar sus propias habilidades cognitivas y a estar preparado para responder al cambiante mundo de la comunicación publicitaria. Cuesta explica la relación entre procesos cognitivos y publicidad afirmando que:

Este mundo simbólico, que es el único real para cada uno, es una construcción de la realidad que se realiza, por un lado, mediante *los procesos cognitivos* y, por otro lado, mediante los *procesos sociales*. Los procesos cognitivos consisten en la forma en la que nuestra mente trabaja, y los procesos sociales en las interacciones con las influencias de los demás, estén presentes físicamente o simbólicamente (mediáticamente o cognitivamente, es decir, en mi recuerdo).

Los procesos cognitivos operan a medida que reunimos contenidos estimulares de nuestro entorno y los transformamos en fragmentos de información, extraemos conclusiones a partir de ellos y tratamos de construir un todo coherente.²⁸³

El pensamiento estratégico involucra muchas disciplinas de conocimiento, y su estudio desde estas perspectivas ayudarán a una mejor comprensión del proceso estratégico publicitario, así lo confirma Prahalad cuando dice que: “El campo estratégico plantea numerosos aspectos que pueden estudiarse desde múltiples puntos de vista. No es necesario limitar el número de enfoques”.²⁸⁴ Esta forma de abordar el pensamiento estratégico desde la visión de otras

²⁸² SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *op. cit.* p. 79.

²⁸³ CUESTA, U. *Psicología Social Cognitiva de la Publicidad*. Madrid: Fragua, 2004. p. 37.

²⁸⁴ PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Estrategia en el siglo XXI*. Barcelona: Deusto, 2008. p. 30.

disciplinas le permiten al planificador de cuentas desarrollar una forma particular de pensar. Solanas y Sabaté se refieren a este aspecto cuando establecen que:

La planificación de cuentas en publicidad implica adoptar un sistema propio de planificación y aplicarlo a la publicidad. Forma parte del servicio a los clientes. Desde una perspectiva más amplia, se trata de una forma de enfocar y estructurar el pensamiento estratégico publicitario de modo que pueda ser aplicado al conjunto de acciones de comunicación publicitaria que la agencia idea, planea y realiza para un cliente.²⁸⁵

No hay que perder de vista que esta variedad de puntos de vista sobre la estrategia “es precisamente una gran ventaja, puesto que permite el diálogo entre saberes, el debate y la crítica como medios para la construcción interdisciplinaria de nuevos sentidos que sustenten el conocimiento mismo”.²⁸⁶ O como lo explica también Cleary:

La capacidad de mantener diferentes puntos de vista de la realidad sin interferencia mutua es no sólo un avía para adquirir una capacidad intelectual superior, sino también un método fundamental de autodefensa contra las vulnerabilidades originadas por la ignorancia, la ceguera y el prejuicio sentimental.²⁸⁷

Hasta este punto, encontramos autores como: Ohmae, Alberto Pérez, Mintzberg, Garrido, Solanas y Sabaté quienes consideran que el pensamiento estratégico implica una forma particular de pensar, esta particularidad también se puede aplicar a la publicidad por medio del planificador de cuentas.

²⁸⁵ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *op. cit.* p. 193-194.

²⁸⁶ MADARIAGA, C.; ABELLO, R.; SIERRA, O. *Redes sociales. Infancia, familia y comunidad*. Barranquilla: Uninorte, 2003. p. 27.

²⁸⁷ CLEARY, T. *El arte de la estrategia. Lecciones de negociación basadas en la antigua sabiduría china*. Madrid. EDAF, 1994. p. 27.

3.4-. El pensamiento estratégico

En las estrategias de negocios, de comunicación o hasta de la vida cotidiana, las que llegan a tener éxito es porque son fruto de un particular estado mental y logran convertir el pensamiento estratégico en algo cotidiano, que se ejercita día a día o, dicho en otras palabras, se adquiere el hábito natural de pensar estratégicamente, “en un sentido muy real, representa la expresión de una actitud frente a la vida”.²⁸⁸ Algunos autores como Gardner,²⁸⁹ Ohmae,²⁹⁰ Csikszentmihalyi²⁹¹ y Sternberg²⁹² defienden que el óptimo desempeño profesional se caracteriza por la motivación y el placer que representa trabajar en lo que se quiere. Por ejemplo, Csikszentmihalyi explica que cuando el individuo realiza la actividad que le gusta, la experiencia “por sí misma, es tan placentera que es realizada incluso aunque tenga un gran coste, por el puro placer de hacerla”.²⁹³ Gardner habla que “el individuo creativo llega a amar su trabajo; de hecho, no puede vivir sin él”.²⁹⁴ Para Ohmae, ante todo, “para que la mente del estratega trabaje creativamente necesita el estímulo de un buen análisis de penetración”.²⁹⁵ Lo anterior nos lleva a pensar que disfrutar con el trabajo, ser apasionado con lo que se hace, fomenta la realización de buenas propuestas que conllevan un resultado gratificante, lo que no necesariamente implica que sea exitoso o reconocido. Zenger, Folkman y Edinger autores del artículo *The Inspiring Leader* establecen que el liderazgo está influenciado por la pasión, y hablan de los líderes como: “*they feel some passion, because a strength you feel passionate about that is not important to your organization is essentially a hobby, and strength the organization needs that you dont feel passionate about is just a chore*”.²⁹⁶ Para Bauman la pasión puede entenderse como:

²⁸⁸ STEEL, J. *op. cit.* p. 57.

²⁸⁹ GARDNER, H. *La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva*. Barcelona: Paidós, 1996.

²⁹⁰ OHMAE, K. *La mente del estratega. op. cit.*

²⁹¹ CSIKSZENTMIHALYI, M. *op. cit.*

²⁹² STERNBERG, R. *Handbook of human intelligence. op. cit.*

²⁹³ CSIKSZENTMIHALYI, M. *Fluir, Una psicología de la felicidad. op. cit.*, p. 20.

²⁹⁴ GARDNER, H. *op. cit.*, p. 381.

²⁹⁵ OHMAE, K. *op. cit.*, p. 35.

²⁹⁶ ZENGER, J. H.; FOLKMAN, J. R.; EDINGER, S. K. *Making yourself indispensable*. En: Harbard Bussiness Review, Vol 89 (10), Oct. 2011, p. 85-92.

Practicar el arte de la vida, hacer de la propia vida una «obra de arte», equivale en nuestro mundo moderno líquido a permanecer en un estado de transformación permanente, a redefinirse perpetuamente transformándose (o al menos intentándolo) en alguien distinto del que se ha sido hasta ahora.²⁹⁷

El concepto de pensamiento estratégico surge en el *management* como una forma de referirse a los procesos relacionados con la estrategia, así lo explican Robert y Racine: “*For the last 20 years we have worked with over 400 companies in dozens of industries and countries, using a process we have developed and called strategic thinking to help those companies formulate and deploy a successful Business strategy*”.²⁹⁸ Sin embargo casi al mismo tiempo surge un concepto antagónico, el *strategic fuzziness*²⁹⁹ o falta de claridad estratégica.

Es común encontrar que en algunas escuelas, universidades y organizaciones se valore de manera especial a aquellas personas que sobresalen por el correcto uso de la lógica y la razón. Vivimos en una sociedad que exalta los coeficientes intelectuales elevados y premia la excelente memoria. A este respecto Marina se refiere en forma contundente:

Quando resuelve un problema, la inteligencia utiliza conocimientos para conseguir un fin, que es la solución. ¿Por qué me parece errónea esta idea tan sensata? ¿Por qué me parece tan peligrosa? Porque excluye de la inteligencia dos de sus funciones esenciales –crear la información e inventar los fines-, y la enclaustra en una actividad meramente instrumental. Olvida que los hombres somos, en primer lugar, inteligentes captadores de información. Más aún, somos fantásticos *creadores de conocimiento*.³⁰⁰

Esta forma de evaluar es importante, pero no es lo único importante y no siempre es el único parámetro a tener en cuenta al valorar una propuesta, proyecto o trabajo. Este tipo de valoración de las habilidades mentales explica porqué los individuos creativos tienen que abrirse camino con más dificultad en

²⁹⁷ BAUMAN, Z. *El arte de la vida*. Barcelona: Paidós, 2009. p. 92.

²⁹⁸ ROBERT, M.; RACINE, B. *e-Strategy. Pure & Simple. Connecting your Internet strategy to your Business strategy*. USA: McGraw-Hill, 2001. p. 9.

²⁹⁹ ROBERT, M.; RACINE, B. *op. cit.*, p. 9.

³⁰⁰ MARINA, J. A. *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama, 1998, p. 17.

un mundo dominado por la racionalidad, donde “quienes tienden a sobresalir son los analistas y no los innovadores”.³⁰¹ Pero desde hace más de una década se han incorporado nuevos conceptos de valoración de las capacidades del individuo como son: la inteligencia emocional y la inteligencia social.

En el proceso estratégico, sucede algo similar, se piensa que el desarrollo de una estrategia responde exclusivamente a procesos lineales y lógicos, lo que en gran medida es verdad, pero olvidamos que también requiere de intuición e imaginación, con lo cual estamos frente a una forma de pensamiento que tiene una estructura particular. Un acercamiento a este aspecto nos lo refiere Ohmae, cuando dice que:

Existen formas mediante las cuales es factible reproducir la mente del estratega, o por lo menos emularla, en personas que carecen de talento táctico innato. Dicho en otras palabras, aunque no existe una fórmula secreta para inventar una buena estrategia, sí existen ciertos conceptos y enfoques específicos que pueden servir para que cualquier persona llegue a desarrollar excelentes ideas tácticas.³⁰²

La afirmación de Ohmae, abre el horizonte para quienes desean especializarse en el terreno de la planificación de cuentas en publicidad y que por algún motivo se sienten inseguros, aunque tengan la motivación para hacerlo. El pensamiento estratégico es un hábito, como definiría Webb:

El hábito mental de buscar relaciones entre las cosas llega a ser de primordial importancia en la producción de ideas. Ahora bien, este hábito mental puede sin duda alguna cultivarse. Y me atrevo a decir que, para un publicitario, uno de los mejores modos de cultivarlo es a través del estudio de las ciencias sociales.³⁰³

La posibilidad de conocer esos conceptos sugiere que un profesional de la comunicación publicitaria puede aprender a desarrollar estrategias más efectivas en la medida que conozca y domine los fundamentos conceptuales. Esto es ratificado por Davidoff cuando asegura que:

³⁰¹ OHMAE, K. *La mente del estratega. op. cit.*, p. 2.

³⁰² OHMAE, K. *La mente del estratega. op. cit.*, p. 3.

³⁰³ WEBB, J. *Una técnica para producir ideas*. Madrid: Eresma, 1982. p. 44.

La actividad cognoscitiva humana por lo general se concibe como una serie de habilidades adquiridas y no como la operación de un mecanismo establecido. No hay un sistema rígido que parezca limitar la cantidad de información que un individuo puede captar de una fuente mientras que pone atención a otra. La práctica permite a la gente hacer cosas que parecen imposible.³⁰⁴

Otro autor que defiende este argumento es Sloboda quien considera que: “Cualquiera puede adquirir una habilidad si hace lo necesario para ello”.³⁰⁵ Lo anterior evidencia la importancia de comprender cómo funciona la estructura del pensamiento estratégico, cómo se desarrolla y cómo se potencia, para ello es importante conocer el funcionamiento del pensamiento humano desde diferentes disciplinas como la neurociencia, la psicología cognitiva, la sociología y la filosofía. Estos fundamentos proporcionan una base sólida para desarrollar un marco conceptual para gestionar cualquier tipo de estrategia. Ohmae afirma que “dentro del pensamiento estratégico, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos de forma más ventajosa”³⁰⁶ con lo cual no puede perderse de vista que el fundamento de la estrategia es el conocimiento.

En las estrategias de negocios, de comunicación publicitaria o de la vida cotidiana, aquellas que llegan a tener éxito es porque son fruto de un particular estado mental, y logran convertir el pensamiento estratégico en algo cotidiano, que se ejercita día a día, o dicho en otras palabras, se adquiere el hábito natural de pensar estratégicamente. “En un sentido muy real, representa la expresión de una actitud frente a la vida”.³⁰⁷

Partiendo de lo que sugiere Ohmae, del pensamiento estratégico se pueden analizar elementos como:

³⁰⁴ DAVIDOFF, L. L. *Introducción a la psicología*. México: Mc Graw Hill, 1989. p. 14.

³⁰⁵ SLOBODA, J. *La adquisición de la habilidad*. En: GELLATLY, A. (Comp.) *La inteligencia hábil. El desarrollo de las capacidades cognitivas*. Buenos Aires: Aique, 1986. p. 49-64.

³⁰⁶ DAVIDOFF, L. L. *op.cit.*, p. 10.

³⁰⁷ DAVIDOFF, L. L. *op.cit.*, p. 57.

- La intuición para aprovechar las oportunidades.
- La creatividad para resolver los problemas.
- La percepción para detectar los cambios del entorno.
- El análisis de la situación propia y de los competidores.
- La flexibilidad de pensamiento para integrar conocimientos de otras disciplinas.
- El enfoque en los aspectos relevantes.
- Una desarrollada capacidad de observación para detectar las tendencias.

Desde la publicidad, una propuesta interesante la realizan Solanas y Sabaté cuando afirman que:

La planificación de cuentas en publicidad implica adoptar un sistema propio de planificación y aplicarlo a la publicidad. Forma parte del servicio a los clientes. Desde una perspectiva más amplia, se trata de una forma de enfocar y estructurar el pensamiento estratégico publicitario de modo que pueda ser aplicado al conjunto de acciones de comunicación publicitaria que la agencia idea, planea y realiza para un cliente.³⁰⁸

Otro punto de vista lo ofrecen Wells, Burnett y Moriarty, cuando asocian la publicidad con el arte y las ciencias:

*Advertising is both an art and a science. The art comes from writing, designing, and producing exciting messages. The science, however, comes from strategic thinking. Advertising is a disciplined art, and the messages are developed to accomplish specific objectives. Strategy begins with information, with background research, and with as much intelligence about the situation as possible.*³⁰⁹

Con lo anterior, se puede entender que el pensamiento estratégico tiene una estructura particular que lo diferencia de otras disciplinas o áreas de trabajo de la publicidad y que puede ser estudiada por separada. Autores como

³⁰⁸ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 193-194.

³⁰⁹ WELLS, W.; BURNETT, J.; MORIARTY, S. *Advertising. Principles and Practice*. U.S.A.: Prentice-Hall, 1989. p. 163.

Ratey afirman que “cambiar nuestras pautas de pensamiento modifica así mismo la estructura del cerebro”.³¹⁰ Otros autores como Abascal, conciben que “la estrategia no ha de ser una doctrina única, sino un método de pensamiento que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos, para luego escoger los procedimientos más eficaces”.³¹¹ Para ello es necesario recurrir a otros campos de conocimiento como la neurociencia cognitiva y la psicología cognitiva para comprender cómo se crea, desarrolla, funciona y potencia esta estructura de pensamiento y concretamente en la publicidad, porque como afirma Orna: “*The advance of the human mind has always been intimately connected with the Tools we’ve invented to help us do the things we needed and wanted to do*”.³¹² Los avances tecnológicos y conceptuales de otras disciplinas pueden ser fuente de conocimiento necesaria y hasta cierto punto obligada para la publicidad y los procesos de comunicación con las marcas, porque como afirma Bauman:

La permanente y continua revolución tecnológica hace que el conocimiento adquirido y los hábitos aprendidos dejen de ser una ventaja para transformarse en un *handicap* y acortar bruscamente la vida de las capacidades útiles, que muchas veces pierden su utilidad y su “poder habilitador” en menos tiempo del que se tarda en adquirirlas y certificarlas con un diploma universitario.³¹³

Cómo hemos venido reiterando, la importancia de la interdisciplinariedad en los procesos mentales que realiza el planificador de cuentas es tan importante que merece el presente capítulo específico para su comprensión.

La publicidad no es una excepción, el planificador de cuentas, el director creativo, el director de arte, el redactor, el planificador de medios, el director de cuentas, el productor y todos los perfiles de la publicidad son apasionantes para quienes lo realizan y a diario buscan soluciones para los retos que impone la comunicación publicitaria. Desarrollar el pensamiento requiere una lucha contra tres elementos socioculturales que Gardner describe de la siguiente manera:

³¹⁰ RATEY, J. J. *op. cit.*, p. 52.

³¹¹ ABASCAL, F. *op. cit.*, p. 21.

³¹² ORNA, E. *Information strategy in practice*. Burlington: Gower, 2004. p. 120.

³¹³ BAUMAN, Z. *La sociedad individualizada*. Madrid: Cátedra, 2001. p. 151.

En nuestra sociedad sufrimos tres prejuicios, a los que denomino «occidentalismo», «testismo» y «mejorismo». El «occidentalismo» implica colocar ciertos valores culturales occidentales, que se remontan a Sócrates, en un pedestal. El pensamiento lógico, por ejemplo, es importante; la racionalidad es importante; pero no son las únicas virtudes. El «testismo» sugiere una propensión a fijarse en las habilidades humanas o los métodos que pueden evaluarse inmediatamente. En ocasiones, parece que si algo no puede evaluarse, no merece la pena que se le preste atención. Mi impresión es que la evaluación puede ser mucho más amplia, mucho más humana de lo que lo es ahora, y que los psicólogos deberían emplear menos tiempo puntuando a la gente y más tiempo intentando ayudarla.

El «mejorismo» es una referencia no muy sutil a un libro de David Halberstam titulado *The best and the brightest*. Halberstam se refería irónicamente a personajes como los miembros de la facultad de Harvard que fueron llamados a Washington para ayudar al presidente John F. Kennedy y que, en el ejercicio de esta ayuda, desencadenaron la guerra de Vietnam.³¹⁴

En el proceso estratégico se piensa que el desarrollo de una estrategia de comunicación publicitaria responde exclusivamente a procesos lineales y lógicos, donde por medio de unos pasos o procedimientos se alcanzan los objetivos, lo que en gran medida es verdad, pero se olvida que también requiere de intuición e imaginación para tener otros puntos de vista sobre cómo abordar la estrategia para una marca. Este sesgo conceptual puede tener su origen en la creencia de que la estrategia es el conjunto de acciones que permiten alcanzar objetivos que pueden ser medibles, lo que determinará si la estrategia ha sido efectiva o no. Por su parte, la imaginación en publicidad, está relacionada con la habilidad de los que trabajan en el departamento creativo. Una explicación más científica la podemos encontrar en las investigaciones del pedagogo Piaget y en sus teorías de las diferentes etapas del desarrollo cognitivo. Piaget³¹⁵ consideraba que los niños desarrollan primero los principios del pensamiento lógico entre los ocho y los doce meses de edad, mientras que el pensamiento creativo comienza a desarrollarse entre los dieciocho y los veinticuatro meses. No intentamos decir que lo lógico por

³¹⁴ GARDNER, H. *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós, 1995. p. 29.

³¹⁵ PIAGET, J. *Seis estudios de psicología*. op. cit.,

desarrollarse primero es más importante y que lo creativo lo es menos. Por el contrario, nuestra interpretación de Piaget apunta a considerar que por factores de desarrollo cognitivo en el pensamiento tienden a predominar, de forma significativa, aquello que lleva más tiempo de formación, en este caso el proceso de pensamiento lógico. Considerando que el planificador de cuentas debe desarrollar un pensamiento estratégico que mantenga el equilibrio entre lo lógico y lo imaginativo, podemos tomar como acuerdo conceptual que se trata de una forma particular de pensamiento. La forma como piensa o aborda la estrategia el planificador de cuentas tiene características particulares de otras formas de pensar y abordar la estrategia en otros campos o disciplinas. Frente a esta forma particular de pensamiento, Solanas y Sabaté recuerdan la visión de King quien “desarrolló la idea del *account planning* como una manera de pensar, de plantear y abordar la estrategia publicitaria, que venía marcada por el deseo de evaluar la eficacia de la publicidad”.³¹⁶ Lo anterior refleja que el pensamiento estratégico en la figura del planificador de cuentas, que surgió a mediados de los años sesenta del siglo pasado como una forma particular de pensar, tiene unas características que la definen y que intentaremos comprender en esta investigación. A este respecto, Ohmae deja claro que el fundamento de la estrategia es el conocimiento y que “las grandes estrategias, al igual que las grandes obras de arte o los grandes descubrimientos científicos, exigen gran maestría técnica en su elaboración, pero originan ideas fuera del ámbito del análisis consciente”.³¹⁷ Por otra parte, manifiesta que para comprender el pensamiento estratégico es necesario conocer cómo funciona el cerebro en el aspecto fisiológico y su relación con los procesos mentales y, especialmente, cómo se pueden modificar las estructuras mentales. No podemos perder de vista que frente a la publicidad: “se trata de una práctica discursiva que se formalizó mediante unos dispositivos provenientes de la ciencia de los actos del hombre, la psicología”.³¹⁸

Para entender las estructuras mentales que se desarrollan en el ser humano y ver comprender su aplicación en la mente del planificador de

³¹⁶ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p.196.

³¹⁷ OHMAE, K. La mente del estratega. *op. cit.*, p. 3.

³¹⁸ COLÓN, E. *Publicidad y hegemonía. Matrices discursivas*. Bogotá: Norma, 2002. p. 40.

cuentas es necesario apoyarse en algunos conceptos fundamentales de la neurociencia y la psicología cognitiva.

3.5-. El cerebro y el planificador de cuentas

Camargo se refiere al cerebro como la *caixa preta*,³¹⁹ la caja negra de la ciencia moderna. Este importante órgano es la parte del organismo humano que encierra más misterios o lo que Solana denomina hipercomplejo,³²⁰ este “kilo y medio de sustancia gelatinosa produce los sentimientos, las ideas, los actos generosos, el amor, el arte, la ciencia”.³²¹ El cerebro es el encargado de procesar la información que se capta a través de los sentidos y es el responsable de los procesos cognitivos. El cerebro tiene forma, tamaño, color y peso; en él se pueden dar dos tipos de procesos u operaciones que, aunque se estudian por separado desde diferentes disciplinas, funcionan de manera integrada: las fisiológicas (procesos cerebrales) y las cognitivas (operaciones mentales). Estas últimas no pueden ser captadas por los sentidos. Aunque otros autores como Rosenblueth consideran las funciones cognitivas como operaciones o eventos: “Bajo la expresión procesos o eventos mentales incluyo todas nuestras experiencias consientes: sensaciones, emociones, pensamientos y razonamientos, dudas y creencias, deseos y voliciones, y también las memorias que retenemos de esas experiencias”.³²² Como lo explica Smith de una forma metafórica: “lo “mental” y lo “físico” son la misma cosa vista desde dos puntos distintos. Algo parecido a lo que pasa con el ClNa y la sal de cocina, que son la misma cosa vista bajo dos conceptos intelectuales diferentes”.³²³ Algunas de las operaciones fisiológicas tienen relación con el control y coordinación del movimiento, el comportamiento, las funciones corporales homeostáticas (latidos del corazón, presión sanguínea,

³¹⁹ CAMARGO, P. *op. cit.* p. 49.

³²⁰ SOLANA, J. L. (Coord.). *Con Edgar Morín, por un pensamiento complejo. Implicaciones interdisciplinarias*. Madrid: Akal, 2005. p. 45.

³²¹ BLAKEMORE, S-J.; FRITH, U. *Cómo aprende el cerebro. Las claves para la educación*. Barcelona: Ariel, 2008. p. 9.

³²² ROSENBLUETH, R. *Mente y cerebro seguido de el Método Científico*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2005. p. 85.

³²³ SMITH, C. U. M. *El cerebro*. Madrid: Alianza, 1972. p. 393.

temperatura corporal, etcétera) entre otras funciones. Por su parte, las operaciones mentales son las que llevan a cabo el procesamiento de las estrategias para pensar, las cuales se transforman en habilidades por medio de la práctica y posteriormente en la facultad que tienen las personas para aplicar el proceso de pensamiento. Este es el aspecto que nos interesa comprender: cómo es el proceso de esas estrategias para pensar que utiliza el ser humano y cómo se puede entender en la mente del planificador de cuentas. Sobre este tema Prahalad explica que: “independientemente de la eficacia de funcionamiento del cuerpo (la organización), éste sigue necesitando un cerebro (rumbo estratégico)”.³²⁴

En las operaciones mentales que venimos explicando, se llevan a cabo dos tipos de procesos: las operaciones mentales simples o procesos básicos y las operaciones mentales complejas u operaciones mentales complejas.³²⁵ Las operaciones mentales simples comprenden: conectar, comparar, asociar, analizar, sintetizar, clasificación simple y clasificación jerárquica. Las operaciones mentales complejas implican procesos de pensamiento analógico, lógico e inferencial. Estos últimos son de mucho interés para el planificador de cuentas en el desarrollo cotidiano de estrategias de comunicación. La psicología cognitiva estudia la relación que presentan entre sí las diferentes formas de operaciones mentales y cómo interactúan con las formas de conductas que pueden ser observables.

A efecto de comprender la estructura de la mente del planificador de cuentas analizaremos en detalle los procesos cognitivos. Lo primero es diferenciar entre: cognición y mente. La palabra cognitivo o cognoscitivo proviene del latín *cognoscere*, conocer,³²⁶ lo que nos sugiere que cuando hablamos de procesos cognitivos estamos hablando de operaciones que permiten procesar información a partir de la percepción y la experiencia (conocimiento adquirido) o lo que también se conoce como “experiencia

³²⁴ PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *op. cit.*, p. 9-10.

³²⁵ FERREYRA, H. A.; PEDRAZZI, G. *Teorías y enfoques pseudoeducativos del aprendizaje: Aportes conceptuales básicos*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico, 2007. p. 82

³²⁶ DE MIGUEL, D. R. *Nuevo diccionario latino-español etimológico*. Madrid: Saenz de Jubera, 1987. p. 189.

precedente”.³²⁷ Para la psicología el concepto de estrategia tiene un significado asociado con la forma como el individuo va tomando elecciones ante las dificultades que se van presentando frente a un tema o problema de interés:

La palabra “estrategia” se utiliza en el sentido de Bruner, Goodnow y Austin (1965), como una regla o un plan para la elección de pasos en la solución de problemas, que implica un balance especial entre, al menos, tres requerimientos: el grado de certeza con que puede ser alcanzada la solución, la rapidez con que puede realizarse y el grado de esfuerzo cognoscitivo impuesto por el plan utilizado. Las dos estrategias previamente identificadas en el juego difieren en los tres aspectos. La primera, denominada “búsqueda-reductora” (constraint-seeking) se basa en un principio cercano a un teorema de la teoría de la información: suponer que todas las alternativas posibles son igualmente probables, e intentar eliminar exactamente la mitad de las alternativas con cada pregunta. Entonces se tiende a minimizar el número de preguntas necesarias en el juego. Esta es la característica idealizada de la estrategia.³²⁸

La cognición está relacionada con la elaboración de conceptos abstractos como el razonamiento, la inteligencia, el aprendizaje, la percepción y el pensamiento, los cuales están contenidos en un proceso mayor que es la mente. Por su parte, la mente es una de las facultades del cerebro que permite obtener información, analizarla y obtener conclusiones. Como lo define Martínez-Freire: “La mente, en oposición a una larga tradición filosófica, no es una sustancia, es decir, no es una «cosa» individual, sino que es una colección de varios tipos de procesos, de tal manera que, inicialmente, podemos definir la mente como los procesos mentales”.³²⁹

Otro punto de vista lo ofrecen Smith y Kosslyn:

La actividad mental, también conocida como cognición, es la interpretación interna o la transformación de información almacenada. Se adquiere información a través de los sentidos y se almacena en la memoria. La cognición ocurre cuando se obtienen

³²⁷ LURIA, A. R.; LEONTIEV, A.; VIGOTSKY, L. S. *op. cit.*, p. 67.

³²⁸ BRUNER, J. S. *Investigaciones sobre el desarrollo cognitivo*. Madrid: Pablo del Río, 1980. p. 111.

³²⁹ MARTÍNEZ-FREIRE, P. *La nueva filosofía de la mente*, Barcelona: Gedisa, 1995. p. 17.

implicaciones o asociaciones a partir de una observación, un hecho, o un acontecimiento.³³⁰

Por otra parte, el neurocientífico Rodolfo Llinás afirma que “la "mente", o el estado mental, constituye tan sólo uno de los grandes estados funcionales generados por el cerebro”.³³¹ En este punto es importante tener claro que el pensamiento es una de las facultades que componen lo que llamamos mente, y que a su vez la mente es una facultad del cerebro. Para una mejor comprensión de los procesos cognitivos es importante conocer cómo se originan y desarrollan las operaciones cognitivas u operaciones mentales en relación con el pensamiento del planificador de cuentas, para ello nos apoyaremos en una de las disciplinas de las ciencias cognitivas.

Entiéndase por ciencias cognitivas las seis disciplinas que tienen por objeto el conocimiento de la mente y que abordan su análisis desde diferentes perspectivas teniendo en cuenta si el proceso cognitivo que estudian es natural o artificial, consciente o inconsciente. Gardner define la ciencia cognitiva como un: “empeño contemporáneo de base empírica por responder a interrogantes epistemológicos de antigua data, en particular los vinculados a la naturaleza del conocimiento”.³³² Dependiendo de éstas perspectivas, las ciencias cognitivas más reconocidas son: inteligencia artificial, psicología cognitiva, neurociencia, antropología cognitiva, filosofía cognitiva (o de la mente) y lingüística. A este respecto, Martínez-Freire afirma que: “dentro del campo de las ciencias cognitivas, las ciencias básicas son la psicología cognitiva y la inteligencia artificial, mientras que la lógica, la informática, la neurociencia y la lingüística son ciencias de carácter instrumental”.³³³ Por su parte, Carretero hace una diferencia entre ciencia cognitiva y psicología cognitiva destacando “que la segunda tiene por objeto central el estudio de los seres humanos, mientras que la primera pone el énfasis en el análisis de todos los sistemas inteligentes, sean naturales o artificiales”.³³⁴ Para nuestro objeto de estudio,

³³⁰ SMITH, E. E.; KOSSLYN, S. M. *Procesos cognitivos. Modelos y bases neurales*. Madrid: Pearson, 2008. p. 3

³³¹ LLINÁS, R. R. *op. cit.*, p. 1.

³³² GARDNER, H. *La nueva ciencia de la mente. op. cit.*, p. 21.

³³³ MARTÍNEZ-FREIRE, P. F. *La nueva filosofía de la mente. op. cit.* p. 143.

³³⁴ CARRETERO, M. *Introducción a la psicología cognitiva*. Buenos Aires: Aique, 1997. p. 78.

que es la comprensión de los procesos cognitivos que se realizan en la mente del planificador de cuentas, abordaremos el análisis desde la psicología cognitiva y algunos aspectos de la neurociencia. Lo anterior se basa en la postura de Sánchez, quien considera indispensable la relación de la publicidad también con

ramas del conocimiento científico como la Antropología, la Historia o el Derecho, y son fundamentalmente la Psicología, la Sociología, la Lingüística y la Economía las ciencias sobre las que se asientan, básicamente, los planteamientos publicitarios. Y, además, conviene resaltar que, al desarrollar la publicidad sus propios procedimientos tras su intromisión en las disciplinas científicas que le interesan, establece con ellas una relación dialéctica de enriquecimiento mutuo.³³⁵

El planificador de cuentas tiene la posibilidad de aprender conceptos de otras disciplinas para aplicarlos en las estrategias publicitarias. Los nuevos conocimientos que adquiera serán útiles para los consumidores y los anunciantes.

3.6-. La psicología cognitiva

La psicología cognitiva es una disciplina que nace en la década de los años cincuenta del siglo XX con una fuerte influencia de la psicología de la *Gestalt* y en contraposición al conductismo. Esta disciplina estudia muchos aspectos del comportamiento de los seres humanos, uno de ellos son los procesos mentales que participan en el desarrollo de conocimiento. La cognición se puede estudiar desde tres enfoques: desde una aproximación psicométrica, que mide cambios de la inteligencia a medida que crece el individuo; desde las investigaciones de Piaget, que hacen referencia a los cambios que se presentan en la forma de pensar a medida que individuo crece biológicamente; y desde un modelo de procedimiento de la información, que analiza los procesos que se presentan

³³⁵ SÁNCHEZ, J. R. *op. Cit.* p. 42.

cuando el individuo percibe, procesa y recuerda información que capta del entorno.³³⁶

Para nuestro caso, haremos especial énfasis en los dos últimos, teniendo en cuenta que el ser humano elabora el conocimiento por medio de la percepción, la memoria y el aprendizaje, lo que le permite formar conceptos y tener razonamiento lógico, es decir, ordenar ideas para llegar a una conclusión. No podemos desconocer que “una ideas no es una solución”,³³⁷ para resolver un problema se requieren de muchas ideas. El conocimiento comienza a construirse cuando el individuo capta información del mundo exterior por medio de los sentidos tradicionales o exteroceptores (vista, olfato, tacto, gusto y oído) los cuales analizan, comprenden, organizan, almacenan y recuperan la información de acuerdo a las necesidades del individuo. Para Varela: “Cada vez que intentamos rastrear los orígenes de una percepción o de una idea chocamos contra un fractal que permanentemente retrocede ante nosotros”.³³⁸ No obstante, para Bayo:

Percibir es una construcción del sujeto que deriva de la relación establecida entre el presente y el pasado; que depende de la habilidad y experiencia del perceptor para manejar esta relación. Por tanto, con la percepción estarán implicados, desde el principio, otros procesos mentales superiores.³³⁹

En cambio, Frith opta por considerar que: “son nuestros órganos sensoriales, los ojos, los oídos, la lengua, etc., los que procuran el vínculo entre el mundo físico y nuestra mente”.³⁴⁰ Aunque otros autores como Hayes afirman que los seres humanos poseemos seis sentidos:

³³⁶ En este punto tomaremos la definición que Sperling hace de entorno: “Comprende los efectos de adiestramiento, aprendizaje por tanteo, influencias del hogar, escuela, vecindario, hospital, iglesia, parque de recreo, clima, situación geográfica y todo lo demás que estimule los sentidos en alguna forma”. SPERLING, A. P. *Psicología simplificada*. México D.F.: General de Ediciones, 2004. p. 86.

³³⁷ FERNÁNDEZ, A. *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: Técnicas para la resolución de problemas*. Madrid: Díaz de Santos, 2005. p. 4.

³³⁸ VARELA, F. *El círculo creativo. Esbozo historiconatural de la flexibilidad*. En: WATZLAWICK, P. (comp.). *La realidad inventada. ¿Cómo sabemos lo que creemos saber?* Barcelona: Gedisa, 1998. p. 261.

³³⁹ BAYO, J. *Percepción, desarrollo y artes visuales*. Barcelona: Anthropos, 1987. p. 28.

³⁴⁰ FRITH, C. *Descubriendo el poder de la mente. Cómo el cerebro crea nuestro mundo mental*. Madrid: Ariel, 2008. p. 35.

Tenemos los cinco sentidos que usamos para recibir información del mundo exterior: vista, oído, tacto, gusto y olfato. Pero también tenemos sentidos que reciben información procedente del interior de nuestro organismo: los sentidos cinestésicos, que advierten del movimiento, es decir, no permiten sentir nuestros músculos y articulaciones.³⁴¹

De otro lado, Steiner y Lindenberg hablan de doce sentidos:

- Percepción visual.
- Percepción espacial.
- Percepción olfativa.
- Percepción auditiva.
- Percepción gustativa.
- Percepción sinestésica.
- Percepción táctil.
- Percepción térmica.
- Percepción vital o del dolor.
- Percepción del yo ajeno.
- Percepción del equilibrio.
- Percepción intelectual.³⁴²

La publicidad se apoya en todos estos conceptos sensoriales y perceptivos para estructurar mensajes que puedan persuadir al consumidor. El uso que hace la publicidad del término sensación, en realidad se refiere a percepción, “ya que incluye el reconocimiento y la identificación de los estímulos, que la publicidad muestra frecuentemente relacionados con el placer que deriva del consumo del producto”.³⁴³ Recordemos que la publicidad es comunicación comercial que motiva a la compra y venta de productos y/o servicios por medio de la “persuasión de unos miembros de la sociedad que son los virtuales

³⁴¹ HAYES, N. *Percepción*. En: BANYARD, P.; CASSELLS, A.; GRENN, P. [et al.]. *Introducción a los procesos cognitivos*. Barcelona: Ariel, 1995. p. 17-18.

³⁴² STEINER, R.; LINDENBERG, C. *Los doce sentidos del ser humano*. Valldoreix: Pau de Damasc, 2007.

³⁴³ AÑAÑOS, E.; ESTAÚN, S.; TENA, D.; [et al.]. *Psicología y comunicación publicitaria*. Bellaterra: UAB, 2008. p. 39.

consumidores”.³⁴⁴ Este carácter persuasivo de la publicidad es el que propicia el vínculo con la psicología, ya que, la psicología social se preocupa por el estudio de la comunicación persuasiva como “mensaje dirigido a cambiar una actitud y las conductas relacionadas con el público”.³⁴⁵ Sánchez lo describe en el caso específico de la redacción publicitaria de la siguiente forma:

Redactar, por ejemplo, un texto publicitario implica el conocimiento de los principios psicológicos involucrados en el proceso de la persuasión comercial. Y, en general, la publicidad ha de tener en cuenta los procesos mentales de la atención, la percepción, la memoria, el recuerdo, la imaginación y la sugestión, así como el origen y modificaciones de la conducta y la actitud del ser humano para lograr que sus mensajes produzcan en el receptor el efecto deseado.³⁴⁶

Todos estos procesos están presentes en el proceso de comunicación que está dirigido a los diferentes públicos de una marca, y también lo están en cada uno de los publicitarios que forman parte de este proceso. Lo que aquí nos interesa comprender es que “las estrategias y teorías no son realidades en sí mismas, sólo son representaciones (o abstracciones) en la mente de las personas. Nunca nadie ha tocado o visto una estrategia”³⁴⁷ y que el individuo, en el rol de planificador de cuentas, recibe información desde muchas fuentes como son el anunciante, el consumidor, la marca, el producto, los medios de información, el mercado, etcétera. Lo anterior supone que si la marca genera información en forma deficiente o incompleta, es probable que la forma en que se realicen los procesos cognitivos en los consumidores no lleguen a ser los esperados, y por el contrario, se genere un resultado no deseado.

Cómo hemos mencionado, los estímulos son captados en un primer momento por los sentidos. Luego, intervienen otros procesos cognitivos. Lo anterior lleva a pensar que si el planificador de cuentas capta información en forma deficiente o incompleta, es probable que los demás procesos cognitivos

³⁴⁴ CERESO, M. *Guía del redactor publicitario. Métodos para el análisis y la creación*. Barcelona: Mirador, 1992. p. 22.

³⁴⁵ HOOG, M. A.; VAUGHAN, G. *Psicología social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana, 2005. p. 191.

³⁴⁶ SÁNCHEZ, J. R. *op. cit.* p. 42.

³⁴⁷ MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *op. cit.* p. 33.

funcionen pero de manera diferente y/o deficiente; es como el principio del juego infantil del *teléfono*.³⁴⁸ Ohmae lo explica afirmando que:

El claro entendimiento de todos acerca de la naturaleza de un problema que ya ha sido detectado proporciona una presión esencial para el encuentro de soluciones creativas. Cuando los problemas se definen mal o se entienden confusamente, la mente no funciona con precisión.³⁴⁹

Lo anterior indica que muchos factores internos y externos al individuo influyen en el desarrollo del pensamiento del planificador de cuentas al momento de desarrollar una propuesta de comunicación publicitaria.

3.7-. Procesos cognitivos en el planificador de cuentas

Cuando un estímulo externo es captado por medio de los sentidos, dicho estímulo puede evocar una marca. Esto es porque la mente del ser humano construye redes de asociaciones o redes de “conocimiento cognitivo”.³⁵⁰ Las redes de asociaciones son mapas mentales donde se tejen todos aquellos conceptos que relacionamos con la marca, que pueden ser atributos tangibles, percepciones o valores. Estas redes se construyen por asociaciones de conceptos que el cerebro ha almacenado previamente por medio del aprendizaje, el pensamiento y la memoria. Desde nuestra perspectiva como investigadores, consideramos que los valores de marca surgen por percepciones y vivencias personales, lo que los convierte en subjetivos, así las vivencias de un individuo son diferentes a las de cualquier otra persona. Aunque las experiencias sean subjetivas son verdaderas y “no podemos dudar de las experiencias propias”.³⁵¹ Los valores pueden ser jerarquizados según su grado de importancia o por afinidad con los intereses del individuo, ya sean intereses individuales o colectivos. Si el planificador de cuentas comprende que

³⁴⁸ En una fila de varios niños, el primero le dice al oído un mensaje al segundo y éste a un tercero y así sucesivamente, al final, el último niño recibe un mensaje distorsionado.

³⁴⁹ OHMAE, K. *La mente del estratega*. op. cit. p. 13.

³⁵⁰ ARELLANO, J.; SANTOYO, M. *Investigar con mapas conceptuales: procesos metodológicos*. Madrid: Narcea, 2009. p. 48.

³⁵¹ SOLOMON, R. C. *El pequeño libro de filosofía*. Barcelona: Ariel, 2009. p. 70.

la psicología cognitiva brinda importantes aportaciones por ser la disciplina que estudia los procesos mentales que intervienen en el conocimiento con las acciones de obtener, comprender, almacenar y organizar la información recibida por los sentidos, seguramente procesará la información recibida por el cliente, el consumidor y el mercado de una manera más eficiente y eficaz.

Desde otra visión disciplinar, James considera que ha sido desde la filosofía que se ha intentado “determinar los principios de conexión que hay entre los pensamientos, que parecen brotar unos de otros; de ese modo se puede explicar su sucesión y coexistencia”.³⁵² Si bien la filosofía de las ideas también forma parte de las ciencias cognitivas, por una cuestión de alcance metodológico y de enfoque de esta investigación, no profundizaremos en este punto de vista, pero sí es importante dejar en claro que puede ser un tema de estudio para futuras investigaciones.

Ahora bien, las redes de asociaciones mentales de las que hablamos al iniciar este apartado pueden modificarse y generar nuevas conexiones neuronales que contribuyan a mejorar los procesos de pensamiento. Si logramos entender cómo modificar estas estructuras neuronales es posible que se pueda aplicar a la estructura del pensamiento del planificador de cuentas, esta posibilidad la describe Ratey: “Gracias a su asombrosa plasticidad, el cerebro humano modifica sin cesar sus conexiones y aprende, no solo por medio del estudio académico, sino de la experiencia”.³⁵³ Aunque las posturas entre los psicólogos cognitivos y los neurocientíficos son muy claras:

Todos los científicos cognitivistas aceptan como una verdad evidente que los procesos mentales están en definitiva representados en el sistema nervioso central, pero hay entre ellos profundos desacuerdos en cuanto a la importancia de la ciencia del cerebro para los actuales trabajos sobre la cognición. Hasta hace poco, la posición mayoritaria sostenía que lo mejor es que la ciencia cognitiva prosiga sus empeños sin preocuparse por poseer un conocimiento minucioso del sistema nervioso, tanto porque este conocimiento no se ha alcanzado aún como por el deseo de asegurar la legitimidad de un nivel separado de representación mental.³⁵⁴

³⁵² JAMES, W. *Principios de psicología*. México: Fondo de Cultura Económica, 1989. p. 440.

³⁵³ RATEY J. J. *op.cit.* p. 66.

³⁵⁴ GARDNER, H. *La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva. op. cit.*, p.

Si el pensamiento humano constantemente modifica sus estructuras esto significa que la forma cómo piensa el planificador de cuentas puede también modificarse permanentemente de manera que se adapta a la necesidad estratégica de cada cliente o cada marca. La mente es adaptativa, o como lo afirma Tatarkiewicz: “la cognición consiste en la adaptación de la mente con las cosas”.³⁵⁵ Estas modificaciones implican una especial habilidad para tomar decisiones, que como explica Habermas:

También los sujetos que actúan estratégicamente se apoyan para sus decisiones en interpretaciones porque y en la medida en que están convencidos (a lo menos implícitamente) de su validez. Pero en caso de duda no pueden decidir privadamente acerca de la validez de las interpretaciones; llegado el caso tienen que poder defenderlas frente a un oponente y llegar a un acuerdo acerca de ellas.³⁵⁶

Nos podemos arriesgar a decir que así como no existen dos estrategias de comunicación publicitaria iguales, tampoco existen dos formas de pensar estratégicamente iguales, posiblemente sean parecidos, pero no son exactamente iguales. Las experiencias y entornos en los que se han desarrollado los planificadores de cuentas es único e irrepetible, “las decisiones estratégicas normalmente no se pueden repetir: su fecha de caducidad suele ser muy corta”.³⁵⁷ O como lo precisa De Guzmán: “nuestras formas normales de actuar que determinan nuestra propia estructura mental, mucho más individualizada y distinta de lo que puede serlo nuestro rostro físico o nuestras huellas dactilares”.³⁵⁸ En el mundo empresarial sucede lo mismo, así lo explica Gimbert: “Las empresas tampoco son iguales debido a que piensan diferente y, en consecuencia, hacen diferente. En el caso de las compañías piensan estratégicamente distinto por lo que realizan estrategias dispares”.³⁵⁹ También, Abascal considera que “a cada situación corresponde una estrategia particular:

³⁵⁵ TATARKIEWICZ, W. *Historia de la estética. III La estética moderna 1400-1700*. Madrid: Akal, 2004. p. 81.

³⁵⁶ HABERMAS, J. *La lógica de las ciencias sociales*. Madrid: Tecnos, 1988. p. 456.

³⁵⁷ GIMBERT, X. *Estrategia. op. cit.* p. 361-392

³⁵⁸ DE GUZMÁN, M. *Para pensar mejor. Desarrollo de la creatividad a través de los procesos matemáticos*. Madrid: Pirámide 2001. p. 39.

³⁵⁹ GIMBERT, X. *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Deusto, 2010. p. 17.

cualquier estrategia puede ser la mejor en una de las coyunturas posibles y detestable en otras. Ahí está la verdad esencial”.³⁶⁰ Por su parte, Hax y Majluf afirman que “podemos decir qué es la estrategia, pero no podemos proponer una fórmula universal aplicable a cualquier empresa concebible que enfrenta cualquier tipo de medio que tenga una validez general”.³⁶¹

Si el planificador de cuentas logra entender que los procesos mentales y en particular las asociaciones mentales se originan en el cerebro humano, aspectos que evidencian la integración entre la ciencia (cerebro) y las humanidades (procesos cognitivos), es posible que sienta interés en profundizar y aplicar las nuevas teorías que están surgiendo como la neurocultura o el neuromarketing. A este respecto Mora se refiere al concepto de neurocultura como:

Una reevaluación lenta de las humanidades o, si se quiere, un reencuentro, esta vez real y crítico, entre ciencias y humanidades. Más concretamente quiere decir un encuentro entre la neurociencia, que es el conjunto de conocimientos sobre cómo funciona el cerebro, obtenido desde las más variadas y diversas disciplinas (básicas y aplicadas) y el producto de ese funcionamiento, que es el pensamiento y conducta humanos.³⁶²

Estos nuevos conceptos muestran que el ser humano tiene un potencial sin límites para imaginar y crear cosas nuevas. Sin embargo, a pesar de que la ciencia avanza rápidamente en el conocimiento del cerebro, aún queda mucho por descubrir. Lo que debe interesarle al planificador de cuentas es la posibilidad de aprovechar los conocimientos que surgen desde disciplinas que hasta hace pocas décadas parecían incompatibles con la publicidad, como es el caso de la neurociencia.

La percepción, es entonces, “una experiencia sensorial consciente”,³⁶³ la fuente primaria para el conocimiento de la mente del planificador de cuentas, es la “primera operación de nuestras facultades intelectuales, y la entrada de

³⁶⁰ ABASCAL, F. *op. cit.*, p. 21.

³⁶¹ HAX, A.; MAJLUF, N. *op. cit.*, p. 23.

³⁶² MORA, F. *op. cit.*, p. 24-25.

³⁶³ GOLDSTEIN, E. B. *Sensación y percepción*. México D. F.: Thomson, 2005. p. 6.

todo conocimiento de nuestra mente”.³⁶⁴ Pero las percepciones se van constituyendo en referentes que influyen en los procesos de toma de decisiones de los planificadores de cuenta frente a las marcas. Para entender cómo son los procesos que se realizan en la mente del planificador de cuentas, es necesario aclarar algunos conceptos como: estructura mental, esquema mental, asociación mental y proceso mental.

3.7.1.- Estructura mental

Las estructuras mentales son el conjunto de experiencias del medio ambiente, informaciones y emociones que ha vivido un individuo desde su nacimiento hasta la edad adulta; es lo que Piaget denomina “Asimilación mental”;³⁶⁵ son acciones realizadas (activas) o que pueden llegar a ser realizadas (en potencia) y que se presentan de dos formas: de carácter externas (movimientos) o internas (pensamientos). Estas estructuras tienen la particularidad de generar conceptos que comienzan siendo pequeños esquemas que se van modificando dependiendo de la edad y del nivel de complejidad y de abstracción que vaya desarrollando el niño a medida que crece. Las estructuras representan el proceso del pensamiento. Se puede decir que la estructura básica del conocimiento es el esquema. Piaget e Inhelder describieron este proceso admitiendo

la existencia de un conocimiento perceptivo anterior a todas las demás formas de conocimiento e independiente de ellas: en este caso el conocimiento perceptivo sería “elemental” (lo que implica sin embargo un “atomismo” sensorial sino que puede muy

³⁶⁴ LOCKE, J. *op. cit.*, p. 71.

³⁶⁵ Para Piaget: “Asimilación” puede llamarse, en el sentido más amplio del término, a la acción del organismo sobre los objetos que lo rodean, en tanto que esta acción depende de las conductas anteriores referidas a los mismos objetos o a otros análogos. En efecto, toda relación entre un ser viviente y su medio presenta ese carácter específico de que el primero, en lugar de someterse pasivamente al segundo, lo modifica imponiéndole cierta estructura propia. Así es como, fisiológicamente, el organismo absorbe sustancias y las transforma en función de la suya. En el terreno de la psicología sucede lo mismo, salvo que las modificaciones de que se trata no son ya de orden substancial, sino únicamente funcional, y son determinadas por la motricidad, la percepción y el juego de las acciones reales o virtuales (operaciones conceptuales, etc.). La asimilación mental es, pues, la incorporación de los objetos en los esquemas más que la rama de las acciones susceptibles de repetirse activamente”. PIAGET, J. *Psicología de la inteligencia*. Buenos Aires: Psique, 1973. p. 19.

bien entenderse en términos de “Gestalt”), y las variedades de estructuraciones inteligentes (inteligencia sensomotriz, conceptual, etc.) consistirían ya en extensiones, ampliaciones o flexibilizaciones de las estructuras, que extraerían su contenido de datos perceptivos ya estructurados anteriormente o integrados en estructuras anteriores.³⁶⁶

En alusión a este tema, Decroly considera que el desarrollo de aptitudes sensoriales en el juego es determinante en la construcción de esquemas mentales, porque “las manipulaciones efectuadas con el material educativo permiten al niño poner en juego los grandes esquemas de pensamiento, que podrá transferir más tarde a la esfera simbólica”.³⁶⁷

El conocimiento es único en cada persona y por lo tanto también lo es en cada profesional de la publicidad y en cada planificador de cuentas, porque las emociones, los sentimientos y la forma de captar la realidad son diferentes en cada individuo. Así como no existen dos medios ambientes iguales, ni dos emociones iguales, tampoco existen dos estructuras mentales humanas iguales. Podemos decir que la forma como se aplica el pensamiento estratégico no es automático y está ligado a una constante transformación interna y externa por parte del planificador de cuentas. En este punto cabe la posibilidad de hablar de estructura mental en el pensamiento del planificador de cuentas, como la capacidad de crear nuevos conceptos, como proceso de pensamiento, que se puede desarrollar en la edad adulta. Es decir, el publicitario puede desarrollar procesos de pensamiento a medida que comprende los procesos de comunicación publicitaria. Si las marcas desean generar cambios significativos en la mente de los consumidores, lo primero que deben hacer los planificadores de cuentas es desarrollar estrategias que modifiquen las estructuras mentales del consumidor, teniendo presente que este cambio puede tomar mucho tiempo, incluso años.

³⁶⁶ PIAGET, J.; INHELDER, B. *Génesis de las estructuras lógicas mentales. Clasificación y seriaciones*. Buenos Aires: Guadalupe, 1967. p. 17.

³⁶⁷ DECROLY, O.; MONCHAMP, E. *El juego educativo. Iniciación a la actividad intelectual motriz*. Madrid: Morata, 2002. p. 19.

3.7.2.- Esquema mental

El esquema mental, por su parte, es la unidad mínima o básica del pensamiento. Es la información relevante que el planificador de cuentas toma de situaciones específicas que le permiten, por medio de secuencias organizadas, entender lo que pasa en ellas. Chin y Glaser definen el esquema como:

Un constructor teórico que describe el formato de un cuerpo organizado de conocimientos en la memoria. Los investigadores conciben el esquema como una estructura de información modificable que representa conceptos genéricos almacenados en la memoria. Los esquemas representan el conocimiento que experimentamos, como las interrelaciones entre objetos, situaciones, hechos y secuencias de hechos que suceden normalmente.³⁶⁸

Por su parte, el pedagogo Piaget consideraba que el esquema se adquiría mediante el aprendizaje como una interiorización mental que permite al individuo adoptar pautas de conducta, de manera que cuando se enfrenta a situaciones similares, podía repetir las. Esta teoría se apoya en el modelo de la adaptación biológica propuesta por mismo Piaget donde “el modelo se desarrolla a partir de la experiencias del niño y adopta la forma de sistemas (conocidos como esquemas) que ayudan a guiar las acciones futuras, así como a dar sentido a sus experiencias”.³⁶⁹ El concepto de esquema fue propuesto por Piaget luego de realizar estudios de las capacidades cognitivas que se presentaban en las diferentes etapas de desarrollo del niño. Para Piaget, el esquema es desarrollado por el propio individuo, y es donde se guardan las experiencias comunes. La variedad de experiencias almacenadas se organizan de tal forma que el comportamiento y el pensamiento pueden integrarlas para resolver problemas. A medida que el niño y el adolescente crecen, los esquemas se van modificando y se integran nuevas experiencias. Autores como Banyard y Hayes consideran que “un esquema es más que un concepto

³⁶⁸ CHI, M.; GLASER, R. En: STERNBERG, R. J. *Las capacidades humanas. Un enfoque desde el procesamiento de la información*. Barcelona: Labor, 1986. p. 257-314.

³⁶⁹ BANYARD, P. y HAYES, N. *Pensamientos y resolución de problemas*. En: BANYARD, P.; CASSELLS, A.; GRENN, P. [et al.]. *Introducción a los procesos cognitivos*. Barcelona: Ariel, 1995. p. 205.

porque no sólo está implicado en la representación de la información de los hechos, sino también en la dirección de los cursos de acción futuros y en la organización de cómo nos enfrentamos a ellos”.³⁷⁰

Para Huertas, el sistema cognitivo procesa información que tiene características similares al esquema ya establecido, que luego se activa generando un contexto mental donde se realizaría el procesamiento de la información:

Se trata de conjuntos organizados de hechos y relaciones que se cotejan con la información que el sujeto recibe en un momento dado y proporcionan una estructura en la que codificar esa información. Serían modulares, en el sentido de que diferentes dominios cognitivos tendrían esquemas con diferentes propiedades estructurales. Se adquirirían a partir de la experiencia personal repetida una y otra vez en situaciones similares.³⁷¹

Los esquemas son desarrollados desde el nacimiento y se van afianzando con el paso del tiempo facilitando los procesos de adaptación del individuo por lo que se les puede considerar como estructuras abstractas organizadas. El planificador de cuentas aprende nuevos conceptos propios de la disciplina y los incorpora a los esquemas que ha desarrollado desde la infancia. Tal vez por esto no es conveniente hablar del esquema de pensamiento estratégico, ni de esquema estratégico de pensamiento, porque el esquema no se genera de golpe en la edad adulta sino que está en continuo desarrollo. Lo correcto es hablar de estructura de pensamiento estratégico o, en palabras nuestras, de generación de conceptos reorganizados por medio de las experiencias adquiridas en el entorno del planificador de cuentas, y aplicados al desarrollo de estrategias publicitarias.

Comúnmente se confunde el esquema mental con el mapa mental o mapa conceptual. El esquema mental es parte de un proceso estructural de pensamiento complejo. Por su parte, el mapa mental es una técnica de organización del pensamiento que ayuda a entender una situación. Fue

³⁷⁰ BANYARD, P.; HAYES, N. *op. cit.*, p. 219.

³⁷¹ HUERTAS, E. *El aprendizaje no-verbal de los humanos*. Madrid: Pirámide, 1992. p. 87.

desarrollada por Buzan en los años setenta del siglo XX y se fundamenta en una configuración gráfica que representa el conocimiento.

3.7.3-. Asociaciones mentales

Las asociaciones mentales son procesos donde las ideas se relacionan entre sí de manera espontánea. Es una técnica de estimulación creativa que permite generar ideas novedosas. Consiste en “establecer asociaciones entre la información nueva que deseamos aprender y los conocimientos de esa materia con los que ya contábamos”.³⁷² Es una ayuda mnemotécnica para recordar acontecimientos, nombres, fechas o para generar ideas. Por ejemplo, es común que para recordar un número telefónico agrupemos algunos números para asociarlos con fechas importantes como aniversarios, cumpleaños, natalicios, etcétera.

En el caso de la publicidad, los valores³⁷³ que tienen las marcas para los consumidores surgen por percepciones y vivencias personales, lo que los convierte en subjetivos. Las vivencias de un individuo son diferentes a las de cualquier otra persona. Los valores pueden ser jerarquizados según su grado de importancia o por afinidad con los intereses del individuo, ya sean intereses individuales o colectivos. Para esto, la psicología cognitiva puede brindar importantes aportaciones por cuanto es la disciplina que estudia los procesos mentales que intervienen en el conocimiento y las acciones de comprender, reconocer, recuperar, almacenar y organizar la información recibida por los sentidos. James escribe:

La forma en que sucesiones de imágenes y de consideración siguen uno al otro dentro de nuestro pensamiento, el vuelo incansable de una idea antes de la siguiente, las transiciones que nuestras mentes hacen entre cosas distantes entre sí, transiciones que a primera vista nos sorprenden por su brusquedad, pero que, al estructurarlas más

³⁷² OCAÑA, J. A. *Mapas mentales y estilos de aprendizaje*. Alicante: ECU, 2010. p. 70.

³⁷³ “Una marca ofrece beneficios intangibles, que superan incluso el alcance normal del producto. Estos beneficios intangibles se denominan “valores”. Estos valores son los que generan lealtad a la marca”. En: SERRANO, F.; SERRANO, C. *Gestión, dirección y estrategia de producto*. Madrid: ESIC, 2005. p. 99.

de cerca, suelen revelarnos vínculos intermedios perfectamente naturales y apropiados.³⁷⁴

Para James, ha sido desde la filosofía que se ha intentado “determinar los principios de conexión que hay entre los pensamientos, que parecen brotar unos de otros; de ese modo se puede explicar su sucesión y coexistencia”.³⁷⁵ Las asociaciones mentales pueden modificarse con el propósito de generar nuevas conexiones neuronales que ayuden a mejorar nuestros procesos de pensamiento y esto es aplicable a la estructura del pensamiento del planificador de cuentas.

3.7.4-. Procesos mentales

En este punto es necesario hacer distinción entre proceso mental y proceso cognitivo. El proceso mental es el “conjunto de operaciones que se encargan de gestionar los conocimientos de distinta naturaleza que intervienen en la realización de una tarea”.³⁷⁶ Cuando el cerebro capta la información por medio de los sentidos los procesa mediante tres operaciones que son: clasificación de la información, comparación y selección. El proceso cognitivo es el “funcionamiento de los mecanismos mentales que se activan automáticamente cuando atendemos, comprendemos o memorizamos, entonces no podemos hablar de conciencia respecto a cómo funcionan dichos mecanismos”.³⁷⁷ Los procesos mentales más relevantes son: el pensamiento, las ideas, la imaginación, los recuerdos, la memoria, las ilusiones y las emociones en general. Éstos son procesos producto del funcionamiento cerebral. Autores como Gardner consideran que la construcción de esquemas ayudan al desarrollo del trabajo creativo, así lo confirma cuando escribe que: “el plan global del elemento a esquematizar ya existía antes de su concreción, y que es

³⁷⁴ JAMES, W. *op. cit.*, p. 440.

³⁷⁵ JAMES, W. *op. cit.*, p. 440.

³⁷⁶ MONEDERO, C. [coord.]; CASTELLÓ, M.; CLARIANA, M, [et. al.]. *Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en la escuela*. Barcelona: Graó, 2007. p. 39.

³⁷⁷ MONEDERO, C. [coord.]; CASTELLÓ, M.; CLARIANA, M, [et. al.]. *Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en la escuela*. *op. cit.*, p. 39.

tarea del creador recurrir a un esquema previo y explorarlo de manera que produzca un ejemplar distinto, cuando no distinguido, de su clase”.³⁷⁸ Para Marina, “la creación puede concebirse como una búsqueda en cascada en la que un esquema general se concreta en un plan, que después debe concretarse aún más en un estilo, en un criterio, hasta llegar a individualizarse en una frase”.³⁷⁹ En el planificador de cuentas, los procesos mentales se inician con los datos de un *brief* proporcionado por un anunciante, la información de este documento proporciona a los sentidos del planificador de cuentas información de todo tipo, que se ignora o que se archiva. Esta última se agrupa y se clasifica en la memoria. Es la memoria la que compara la nueva información con las experiencias previamente almacenadas tratando de encontrar similitudes y diferencias para luego otorgarles una jerarquía (esquemas). En el proceso de resolución de problemas de comunicación esos esquemas están interactuando permanentemente entre ellos.

Los procesos mentales son operaciones del pensamiento que actúan sobre representaciones mentales para generar nuevas acciones. Actúan como rutas particulares del ser humano que le ayudan a procesar la información que ha percibido por medio de los sentidos y transformarla en información práctica, la información nueva es comparada con la ya existente. Por ejemplo: el individuo primero capta la realidad del entorno, luego abstrae, compara, clasifica y almacena la información. Los procesos mentales son: resolución de problemas, razonamiento, percepción, toma de decisiones y aprendizaje del lenguaje.

Con la diferenciación de estos cuatro conceptos (estructura, esquema, asociación y proceso), podemos ver que el término estructura mental es el que mejor explica la actividad del planificador de cuentas, porque la estructura mental es la que permite que la mente, planee acciones a futuro. Pero, además, porque por una parte, al hablar de estructura nos referimos a una forma particular de interpretar la información recibida. Y por otra parte, al hablar de mental se refiere a una facultad del cerebro donde intervienen varios procesos, uno de ellos es el pensamiento. Lo anterior es, en gran medida, lo que hace el planificador de cuentas con las marcas: “entender el pasado de un

³⁷⁸ GARDNER, H. *Arte, mente y cerebro. op. cit.*, p. 389.

³⁷⁹ MARINA, J. A. *Teoría de la inteligencia creadora. op. cit.*, p. 181.

producto, comprender su presente y está en capacidad de proyectar las mejores alternativas hacia el futuro”.³⁸⁰ Es un ejercicio mental de proyección hacia el futuro. Esta afirmación concuerda con lo propuesto por Mintzberg cuando afirma que: “estrategia es una palabra, por lo general relacionada con el futuro, su nexo con el pasado no es de menor importancia”.³⁸¹ Toda estrategia implica pensar en el futuro, y aunque sea incierto lo que depare el futuro, lo cierto es que la mente del ser humano y la del planificador de cuentas deben enfrentarse permanentemente con esta doble realidad.

Lo anterior ayuda a entender cómo la imagen de marca se construye partiendo de la construcción de estructuras mentales (experiencias encadenadas) de las cuales algunas serán más relevantes (esquemas mentales) que otras. Los procesos mentales (generadores de nuevas experiencias que influyen en las estructuras y los esquemas) son alimentados por las acciones de comunicación de la marca, así cada acción posible (publicidad, comunicación, RRPP, empaque, logotipo, etc.) alimenta procesos mentales que se fijan de manera duradera en una estructura mental llegando a construir conceptos de imagen de marca definidos e identificables por los consumidores.

Tratar de comprender la mente del planificador de cuentas y del consumidor nos ratifica la necesidad de identificar cómo y cuáles son, cómo se forman, cómo se modifican y cómo se afianzan las estructuras mentales del planificador con respecto a la marca y los consumidores. Estas estructuras mentales que pueden darse de manera individual o grupal, son fundamentales para que las percepciones de los diferentes públicos de la comunicación contribuyan al desarrollo de acciones que repercutan en estrategias efectivas para las marcas.

³⁸⁰ MUÑOZ, O. *La estrategia. Génesis y éxodo de un concepto hacia la publicidad*. Medellín: Editorial UPB, 2010. p. 94.

³⁸¹ MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; VOYER. J. *op. cit.*, p. 130.

3.8-. La mente y el planificador de cuentas

Hasta este punto nos queda claro que el pensamiento es una facultad de la mente y ésta una facultad del cerebro. Ahora bien, la mente, del latín *mens*, *mentis* “potencia intelectual del alma”,³⁸² es el conjunto de actividades conscientes y no conscientes “que se producen por la interacción y comunicación entre grupos de neuronas que dan forma a los pensamientos y sentimientos”.³⁸³ Es la facultad del cerebro responsable del entendimiento donde se realizan varios procesos cognitivos, y entre los más destacados se encuentran el pensamiento, la atención, la memoria, el lenguaje y la percepción. Esta última considerada una variable importante para entender la relación marca-percepción-conocimiento-consumidor. La mente “es un proceso, no una cosa”.³⁸⁴ Estos procesos suceden en la mente del planificador de cuentas y son los que influyen en las estrategias de las marcas.

3.8.1-. Estrategia y marca

Cada día más profesionales de la publicidad se están dedicando a pensar en la epistemología de esta profesión. Esto ayuda a consolidar fundamentos teóricos que luego pueden ser llevados al terreno práctico, así lo describen Solanas y Sabaté:

El sector publicitario ha sido demasiado modesto, incluso tímido, a la hora de explicar sus logros, su forma de entender la comunicación, su forma de entender lo que hoy en día ya es ingeniería de mensajes comerciales, de marcas o de estudios del mercado, pero a estas alturas ya nadie puede negar que existe un cuerpo sólido de teorías y desarrollos profesionales que configuran un pensamiento publicitario sólido.³⁸⁵

³⁸² DE MIGUEL, D. R. *op. cit.*, p. 669.

³⁸³ BRAIDOT, N. *Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la construcción exitosa de las organizaciones. op. cit.*, p. 16.

³⁸⁴ DAMASIO, A. *En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Barcelona: Crítica, 2005. p. 175.

³⁸⁵ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 189.

Esto demuestra que la publicidad se está estructurando como una disciplina que se preocupa por la generación de nuevo conocimiento con el propósito de ofrecer nuevas alternativas en el proceso de comunicación publicitaria. Autores como Ohmae, Lindstrom, Ratey y Braidot, entre otros, han presentado argumentos sobre la importancia de conocer cómo funciona el cerebro humano y concretamente en lo que se refiere a temas como el pensamiento estratégico, el comportamiento de los públicos frente a los mensajes publicitarios, los avances de la neurociencia y su relación con los procesos de comunicación de productos o servicios, etcétera.

3.8.2.- Marcas más humanas en la mente del consumidor

En un mundo tan competitivo y globalizado como el que están afrontando las organizaciones, es importante encontrar estrategias competitivas y diferenciadoras. Tal vez por ello, nunca se ha prestado tanta atención a la marca como punta de lanza de las organizaciones. Por ello podemos considerar que “el siglo XX fue el siglo de las marcas”.³⁸⁶ O como afirma Ohmae, las marcas han ayudado a crear “una mayor conciencia de comunidad en el mundo”.³⁸⁷ Las empresas ven la necesidad de direccionar permanentemente sus objetivos, estrategias y posicionamiento de marca. Davis comenta que una forma de saber cuándo actualizar el posicionamiento de una marca es “estudiar su proceso de planeación estratégica”³⁸⁸ de largo alcance. La mayoría de los planes tienen un ciclo de vida de tres a cinco años y

³⁸⁶ KUMAR, N.; STEENKAMP, J. *La estrategia de las marcas blancas. Cómo afrontar el reto de las marcas de la distribución*. Barcelona: Deusto, 2007. p. 17.

³⁸⁷ OHMAE, K. *El próximo escenario global: desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá: Norma, 2005. 182.

³⁸⁸ Para David, los conceptos de dirección estratégica y planeación estratégica son utilizadas como sinónimos. Aunque hace una distinción importante cuando afirma que: “Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro: la planificación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales”. Ver: DAVID, F. R. *Administración estratégica*. México: Pearson, 2003. p. 5.

se actualizan anualmente, según sea necesario”.³⁸⁹ Pero la marca ya no es vista como una suma de elementos que la conforman, que en parte así es. La marca tiene una imagen, una interacción con el público e incluso genera emociones. Peters lo complementa diciendo que: “Según la información y la inteligencia se vayan convirtiendo en cosa de los ordenadores, la sociedad le dará más valor a la única habilidad humana que no puede ser mecanizada: los sentimientos”.³⁹⁰ Es tan así, que hoy se trata la marca como si fuese un ser humano que piensa y siente; incluso muchas personas crean vínculos afectivos hacia ellas. Para Martín, “las marcas adquieren la categoría de personas y deben ser reconocidas como decentes, honradas y amables, características que les confieren la categoría de *líder*, entre las demás marcas que existen en el mercado y serán sus señas de identidad”.³⁹¹ La marca depende de los profesionales especializados en la arquitectura y construcción de marca, y para ello desarrollan estrategias que le permitan vivir y sobrevivir. Esta comparación tan sencilla nos lleva a reflexionar sobre la relación no sólo de las empresas con las marcas, sino de las marcas con los consumidores y de los consumidores con las empresas, lo que se convierte en un triángulo “amoroso” que hay que manejar con mucho cuidado, porque si alguno de los protagonistas falla, la relación entra en conflicto. Como lo describe Gobé: “El *branding* es de persona a persona, no de empresa a persona. Las marcas deben tener cualidades humanas y valores emocionales”.³⁹² Esta es una reflexión interesante que humaniza las marcas como una propuesta de reconocer que éstas se relacionan con seres humanos que viven, sienten y actúan de acuerdo con sus motivaciones. Steel hace una mención especial a este respecto y afirma que:

Hace falta un nuevo modelo de publicidad basado en el reconocimiento de que los consumidores son personas y, por tanto, criaturas complejas, emotivas e imprevisibles

³⁸⁹ DAVIS, S. *La marca. Máximo valor de su empresa*. México: Pearson, 2002. p. 116.

³⁹⁰ PETERS, T. *El meollo del branding. La clave del marketing mix*. Madrid: Nowtilus, 2002. p.

39.

³⁹¹ MARTÍN, M. I. *Comunicación con causa. Las causas de la publicidad*. En: RODRIGO, L. *Publicidad y consumo. Nuevas modas, viejas causas y valores sociales*. Sevilla: Comunicación Social, 2008. p.13-41.

³⁹² GOBÉ, M. *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine egg, 2005. p. 31.

para quienes las relaciones mutuas y con las “cosas” (incluidas marcas, productos y publicidad) son más importantes que las cosas en sí. Esto exige un cambio tanto de filosofía como de metodología.³⁹³

La sola construcción de marca ya no es suficiente, se va más allá: los profesionales de la comunicación están comprendiendo que la marca tiene una dimensión social y como tal debe estar integrada a la genética corporativa. Pero no es fácil entrar en el terreno de lo social de la noche a la mañana. Como lo explica nuevamente Gobé: “La gente quiere tratar con empresas responsables y sensibles a sus necesidades particulares”.³⁹⁴

Los consumidores sobreentienden que los productos cumplen con unos requisitos mínimos de calidad. Por ello lo que buscan es que los productos vayan más allá de lo estrictamente funcional y tomen la iniciativa no sólo de palabra sino con acciones que les conquisten el corazón y la razón.

3.8.3-. La percepción en la mente del planificador de cuentas

Todo el proceso del conocimiento se inicia cuando los cinco sentidos (vista, olfato, gusto, oído, tacto) reciben estímulos externos al individuo, estos estímulos se captan en forma de sensaciones, las cuales a su vez se transforman en impulsos nerviosos que van al cerebro por medio del sistema nervioso y las conexiones sinápticas de las neuronas, para luego ser interpretadas mediante procesos cognitivos (mentales) y posteriormente quedar guardados en la memoria. Todo esto se logra mediante el proceso de la percepción. Desde una perspectiva filosófica, Locke consideraba que la “percepción es la primera facultad de la mente que se ejerce sobre nuestras ideas, de forma que es la primera y más simple de las ideas que recibimos por medio de la reflexión; algunos la llaman con el nombre de “pensar”.³⁹⁵ La percepción es innata al ser humano y está presente en todo el desarrollo del individuo desde antes de nacer y se mantiene durante toda la vida. Este

³⁹³ STEEL, J. *op. cit.*, p. 36.

³⁹⁴ GOBÉ, M. *op. cit.*, p. 326.

³⁹⁵ LOCKE, J. *op. cit.*, p. 69.

principio que es estudiado por la psicología cognitiva fue planteado desde la filosofía por Locke en 1690 refiriéndose a que “nuestros sentidos se ocupan con objetos particulares sensibles y conducen a la mente percepciones distintas de las cosas, de acuerdo con los diversos modos con que estos objetos les afectan”.³⁹⁶ La percepción permite obtener información del exterior de modo significativo para captar la realidad en forma organizada, “la realidad es lo que el cliente percibe que es”.³⁹⁷ La percepción es un término polisémico que puede ser estudiado desde varios puntos de vista disciplinares:

- Filosófico: La percepción no es sólo un reflejo de la realidad, es parte de la ella y como tal debe ser estudiada.
- Físico: Ondas electromagnéticas que influyen en nuestros sentidos.
- Psicológico: Los procesos fisiológicos y las operaciones mentales que influyen en la percepción.

Para los efectos de esta investigación concentraremos nuestro análisis en el ámbito psicológico. Aunque muchos aportes importantes vienen desde la filosofía y también se constituyen en una fuente importante para la comprensión del concepto. Una aproximación a este respecto es la que hace Hume en su obra *Tratado de la naturaleza humana*, publicado en 1739, y en el que considera que todas las percepciones de la mente humana se concretan en dos clases distintas: las impresiones y las ideas.³⁹⁸ La diferencia entre ambas está en el nivel de impacto que tengan en los sentidos, siendo así que cuanto mayor sea la fuerza de la percepción, ésta se irá convirtiendo en sensaciones, emociones o sentimientos, lo que terminará por configurar las impresiones. Las sensaciones son impresiones que el individuo recibe del entorno y desencadenan una serie de conexiones que ponen en acción un mapa neuronal determinado. Son de carácter físico. Por ejemplo: la sensación de calor, frío, duro, blando, agudo, grave, etc. La emoción es la agitación, perturbación o conmoción de la mente que se manifiesta de forma física, por

³⁹⁶ LOCKE, J. *op. cit.*, p. 48.

³⁹⁷ BRAIDOT, N. *Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la construcción exitosa de las organizaciones. op. cit.*, p. 47.

³⁹⁸ HUME, D. *op. cit.*, p. 70.

ejemplo, alegría, tristeza, sorpresa, miedo, desprecio, etc. Los sentimientos son estados de ánimo, por ejemplo, nostalgia, satisfacción, decepción, etc. Las ideas por su parte, son impresiones más débiles, son las imágenes que se presentan cuando el individuo piensa y razona pero que no causan un impacto duradero en la mente del individuo. Esas imágenes débiles es lo que posiblemente asociamos con el concepto de “imagen de marca”. Entonces surge la pregunta: ¿Es apropiado hablar de imagen de marca, impresión de marca o de ambas?

Ya sea que el concepto se aborde desde la filosofía o desde la psicología cognitiva, los consumidores reciben estímulos de las marcas, las cuales llegan a ser tan fuertes desde aspectos como el empaque, el nombre, los mensajes publicitarios, etc., que pueden generar impresiones intensas, hasta convertir un sentimiento positivo hacia una marca en un vínculo emocional duradero que incluso puede llegar a grabarse de forma permanente en la mente. Pero también puede ocurrir lo contrario: que algún aspecto de la marca genere un impacto negativo fuerte, generando un sentimiento de rechazo duradero. Pero si las percepciones que recibe el consumidor son débiles o imperceptibles, la imagen que se creará no será fuerte y posiblemente termine convirtiéndose en una idea.

La percepción es un proceso tan complejo que debe desarrollarse paralelamente en tres sentidos (ver cuadro 3): desde la forma como del mundo influye en el consumidor (de afuera hacia adentro), como el consumidor influye en el entorno (de adentro hacia fuera) y los aspectos internos del consumidor que también influyen en la percepción (de adentro hacia adentro). Lo anterior hace que las percepciones sean captadas con atención e influyen en ellas muchos aspectos internos del individuo, lo que le da a la percepción un carácter parcial o subjetivo. Esta subjetivación se presenta cuando al momento de interpretar la información recibida por los sentidos, el individuo parte de una predisposición mental (personal, social, educativa, cultural) que afecta lo que se percibe. En otras palabras, el consumidor percibe lo que desea percibir.

Cuadro 3. Campos de desarrollo de la percepción.

<p>De afuera hacia adentro</p>	<p>Cuando el consumidor ve, toca, huele, escucha o degusta los elementos constitutivos de una marca, la percepción de éste cambia modificando su estructura mental. Esa modificación puede ser positiva, negativa o indiferente que aunque no presenta cambios significativos los estímulos pasaron los filtros de los sentidos. Es el caso de la reputación, que desea construir una empresa, puede generar una impresión fuerte o una imagen débil en la mente de los consumidores.</p>
<p>De adentro hacia fuera</p>	<p>Se presenta cuando lo imaginado parte de las experiencias previas del individuo (educación, cultura, personalidad, etc.) e influye para que la marca modifique una o varias de sus características constitutivas. Es decir, la marca es afectada por el consumidor. Es cuando la marca debe realizar cambios porque los consumidores lo exigen.</p>
<p>De adentro hacia adentro</p>	<p>Surge cuando las experiencias previas (educación, cultura, personalidad, etc.) afectan al mismo tiempo las percepciones internas. Cuando lo imaginado modifica la estructura mental del sujeto. Cuando un consumidor o grupo de consumidores tiende a ver todo lo que sucede a su alrededor de forma optimista, es posible que cualquier mensaje de una marca aunque en apariencia sea negativo, seguirá siendo visto por el consumidor de forma optimista.</p>

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

La percepción en la mente de los consumidores no es estática, por el contrario, es activa y dinámica y se actualiza en la medida que avanzan los desarrollos tecnológicos, se incorporan nuevos hábitos culturales y los cambios de los mercados a ritmo acelerado. A este respecto Mora considera que percibir es un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo “que es lo mismo que decir un constante modelado bioquímico, anatómico y fisiológico de nuestro cerebro”.³⁹⁹ De la forma como un niño aprende a entender los estímulos que sus sentidos captan (percepción), estará condicionando todas las actividades perceptivas en el futuro.⁴⁰⁰ Este punto es importante para comprender por qué las marcas intentan persuadir por medio de la percepción sensorial y cómo los consumidores interpretan las marcas de manera diferente, aunque los consumidores se encuentren expuestos a los mismos estímulos de marketing, publicidad, relaciones públicas, comunicación, etc.

³⁹⁹ MORA, F. *Cómo funciona el cerebro. op. cit.*, p. 44.

⁴⁰⁰ LANDAU. E. *El vivir creativo. Teoría y práctica de la creatividad*. Barcelona: Herder, 1987.

En el pensamiento es donde se dan las funciones más importantes que aplica el planificador de cuentas. Algunas de ellas son: la resolución de problemas, la toma de decisiones, el aprendizaje de conceptos y el razonamiento (inductivo, deductivo, abductivo y analógico). Un punto de vista sobre este tema es el que ofrece Johnson-Laird cuando afirma que: “la mente es un organismo que crece y se adapta como cualquier otro; asimila la realidad, e incluso se transforma a sí misma para acomodarse a la realidad, de manera parecida a como una ameba se adapta a su medio ambiente”.⁴⁰¹ Esta definición hace una analogía con un organismo vivo capaz de transformarse. Lo que nos puede conducir a creer que la mente del estratega puede ser una forma particular de pensar que se acomoda a una actividad profesional específica como la publicidad. Esta forma de pensar particular que se aplica a la publicidad, se moldea con el conocimiento externo adquirido por medio de la experiencia profesional o la formación académica. Desde un punto de vista neurocientífico, “la mente tiene una base física y [...] esa base es el cerebro”.⁴⁰² Esta dualidad entre lo material y lo inmaterial de la mente sigue siendo objeto de estudio. Desde el punto de vista de Ryle:

Sólo yo puedo tener conocimiento directo de los estados y procesos de mi propia mente. En consecuencia, toda persona vive dos historias paralelas: una está formada por lo que le acaece a su cuerpo y la otra por lo que le acaece a su mente. La primera es pública; la segunda, privada. Los eventos que forman la primera historia pertenecen al mundo físico; los de la segunda, al mundo mental.⁴⁰³

Para esto es necesario tener en cuenta que para el individuo, en este caso el planificador de cuentas, el proceso de percepción pasa por las siguientes etapas:

1- Estímulo ambiental

2- Transducción

⁴⁰¹ JOHNSON-LAIRD, P. N. *Capacidad de razonamiento inductivo*. En: STERNBERG, R. J. *Las capacidades humanas. Un enfoque desde el procesamiento de la información*. Barcelona: Labor universitaria, 1986. p. 225-250.

⁴⁰² BRAIDOT, N. *Neuromarketing. ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú?*. op. cit., p. 22.

⁴⁰³ RYLE, G. *El concepto de lo mental*. Buenos Aires: Paidós, 1967. p. 14.

- 3- Procesamiento neuronal
- 4- Percepción
- 5- Reconocimiento
- 6- Conocimiento⁴⁰⁴

Todo se inicia con el contacto de estímulos externos o ambientales por medio de la visión; por ejemplo, estas imágenes se registran en la retina como patrones de luz, que luego se transforma por medio de la transducción,⁴⁰⁵ en señales eléctricas en unas células llamadas receptores. Una vez que la imagen se ha transformado en señales eléctricas, “esas señales generan otras nuevas en unas células llamadas neuronas (...). Las neuronas crean una serie de vías conectadas mucho más complejas (...). Durante su recorrido por esta red de neuronas, las señales eléctricas pasan por el procesamiento neuronal”.⁴⁰⁶ El procesamiento neuronal es el proceso que transforma las señales eléctricas en las redes de neuronas.

La percepción es un proceso complejo que se presenta cuando las señales eléctricas que representan el objeto captado por la visión se transforma en la experiencia de estar viendo el objeto y reconociéndolo en sus dimensiones de forma, color, tamaño, etcétera, y llevando al individuo a actuar con respecto al objeto como puede ser: acercarse o alejarse para verlo mejor, cerrar un poco los ojos para obtener mejor definición, etcétera. Lo anterior hace que las percepciones sean captadas con atención y así las experiencias previas del individuo les confieren cierta subjetividad. El conocimiento que cada individuo construye, “incluye no sólo los hechos que conocemos, sino también los recuerdos y expectativas que traemos con nosotros mismos en una situación particular”.⁴⁰⁷ Esta subjetivación se presenta cuando en el momento de interpretar la información recibida por los sentidos, el individuo parte de una predisposición mental (personal, social, educativa, cultural) que afecta lo que percibe. El factor cultural es importante en el proceso de desarrollo del pensamiento estratégico, así lo define Bruner:

⁴⁰⁴ GOLDSTEIN, B. E. *Sensación y percepción*. : México D.F.: Thomson, 2005. p. 6.

⁴⁰⁵ La transducción es la transformación de una forma de energía en otra. Ver: GOLDSTEIN, B. E. *Sensación y percepción*. : México D.F.: Thomson, 2005. p. 5.

⁴⁰⁶ GOLDSTEIN, B. E. *op. cit.*, p. 5.

⁴⁰⁷ GOLDSTEIN, B. E. *op. cit.*, p. 8.

Partimos del punto de vista de que el desarrollo cognitivo en todas sus manifestaciones sucede tanto por la influencia desde el exterior como desde el interior del sujeto. El desarrollo consiste en una concatenación del ser humano con los “amplificadores” transmitidos culturalmente de las capacidades motoras, sensoriales y reflexivas. Esto es válido sin tener en cuenta que las diferentes culturas producen diferentes “amplificadores” en distintos momentos de la vida de los niños. No tenemos por qué esperar que el desarrollo cognitivo vaya de forma paralela en las diferentes culturas, ya que los énfasis y las deformaciones serán necesariamente diferentes.⁴⁰⁸

Este punto es importante para comprender por qué el planificador de cuentas debe despojarse de cualquier prejuicio cuando aborda un *brief* publicitario, porque todas las predisposiciones mentales pueden influir en el momento de redactar, ejecutar y evaluar una estrategia de comunicación publicitaria. Por ejemplo, varios planificadores de cuentas pueden asistir a una reunión con un anunciante para recibir información sobre una marca. Todos reciben un documento con la misma información, pero mientras lo leen y escuchan al anunciante el procesamiento neuronal se realiza de forma diferente en cada uno de los planificadores de cuentas, así en ese momento, el análisis de la información se presenta de dos formas que serán diferentes en cada uno de ellos. El primero se denomina nivel psicológico de análisis y el segundo, nivel fisiológico de análisis.⁴⁰⁹ El primero, hace referencia a la relación estímulo-percepción, y, el segundo, hace referencia a la relación entre la percepción y los procesos fisiológicos que ocurren el interior del individuo.

El médico francés La Mettrie, en 1748 en su obra *L’homme machine*, concibió la mente como algo material, donde las neuronas cerebrales se interconexionaban entre sí para hacer funcionar la masa física del cerebro. Esta teoría dio origen, en el siglo XX, a los modelos de procesamiento de la información. Existen dos posiciones frente al estudio de las operaciones o procesos mentales. En primer lugar, se encuentran investigadores como: Martínez-Freire,⁴¹⁰ Pinker,⁴¹¹ Bateson,⁴¹² McClelland & Rumelhart⁴¹³ que

⁴⁰⁸ BRUNER, J. S. *Investigaciones sobre el desarrollo cognitivo. op. cit.*, p. 23-24.

⁴⁰⁹ GOLDSTEIN, B. E. *op. cit.*, p. 9

⁴¹⁰ MARTÍNEZ-FREIRE, P. *La importancia del conocimiento. Filosofía y Ciencias Cognitivas*. La Coruña: Netbiblo, 2007. p. 66.

asocian las operaciones mentales con programas de ordenador y se conoce como Modelo del Ordenador o enfoque de Inteligencia Artificial. Esta teoría defiende que la mente es como un ordenador que procesa información por medio de estímulos (*inputs*) y ofrece respuestas (*outputs*). Por otra parte, investigadores como Sternberg⁴¹⁴, Ratey⁴¹⁵ y Llinás⁴¹⁶ afirman que los procesos mentales se dan en forma de conexiones similares a las que realizan las neuronas, este modelo también es conocido como modelo del cerebro o hipótesis conexionista o asociacionista. Para los conexionistas no existen neuronas más o menos importantes, que unas sepan más que otras, o que funcionen por partes. Esta teoría asociacionista considera que la percepción es como un mosaico de sensaciones, donde estas se presentan de forma aislada y que en su conjunto forman la percepción general del objeto. Para ellos, “en cada acto cognoscitivo, los sistemas neuronal y cognoscitivo funcionan como unidades completas, no como sistemas de componentes enlazados”.⁴¹⁷

Para el planificador de cuentas es importante conocer la hipótesis conexionista o asociacionista, la cual defiende que los procesos mentales funcionan como redes de forma autónoma pero que se relacionan entre sí. Por ejemplo, las unidades de red pueden ser una palabra y las conexiones la organización gramatical de varias palabras. En el caso del planificador de cuentas la red es una idea, mientras que la conexión sería la extensión de esa idea que compone una propuesta integral de comunicación. Aunque la propuesta conexionista es mucho más compleja, es importante profundizar sobre ella en futuras investigaciones porque explica la forma cómo, por medio de la propagación de activación, con el tiempo las unidades se extienden a otras unidades conectadas a ellas.

Otro grupo de teóricos, los de teoría de la *Gestalt*, argumentan que a diferencia de lo propuesto por los conexionistas, los estímulos no se perciben

⁴¹¹ PINKER, S. *Cómo funciona la mente*. Barcelona: Destino, 1997. p. 87.

⁴¹² BATESON, G. *Steps an ecology of mind*. Chicago: University of Chicago, 1972.

⁴¹³ McCLELLAND, J. L.; RUMELHART, D. E. *Parallel distributed processing. Explorations in the Microstructure of Cognition. Vol.: Psychological and Biological Models*. Massachusetts: MIT, 1999.

⁴¹⁴ STERNBERG, R. J. *Las capacidades humanas. Un enfoque desde el procesamiento de la información. op. cit.*

⁴¹⁵ RATEY, J. J. *op. cit.*

⁴¹⁶ LLINÁS, R. R. *op. cit.*

⁴¹⁷ BEST, J. B. *Psicología cognoscitiva*. Buenos Aires: Cengage Learning, 2002. p. 31.

de forma aislada, sino que lo hacen de una vez en conjunto y de forma organizada. Sin embargo, el concepto de *imagen* de marca puede tener una interpretación clarificadora si se toma como referencia los aportes realizados por Hume en 1894, desde la filosofía, cuando consideraba que las *impresiones* y las *ideas* pueden ser de carácter simple o complejo. Las percepciones simples son aquellas que son indivisibles en sí mismas, por ejemplo el concepto de color, forma, textura. Por otro lado, las percepciones complejas están compuestas por la suma de percepciones simples que conforman el objeto y sí admiten separación porque son diferentes entre sí:

- Percepciones simples: color amarillo. Textura lisa. Forma circular. Sabor agrídulce.
- Percepciones complejas: naranja = color + textura + forma + sabor. Las percepciones simples se pueden distinguir unas de otras.

Estas posturas tienen su origen en la propuesta de Hume quien planteó que los individuos pueden percibir el entorno por las características individuales que van sumando hasta construir la imagen general (conexionistas), o la posibilidad de percibir todas las características al mismo tiempo (*Gestalt*). Esta postura es interesante como punto de partida de análisis de futuras estrategias de comunicación, porque para la empresa “X” el envase de su producto puede ser percibido por la mente de los consumidores como una impresión (percepción fuerte) y una percepción compleja (un elemento más de la imagen). Pero para la empresa “Y” el envase puede ser percibido como una idea (percepción débil) y una percepción simple (es el valor más importante de la imagen).

Desde la publicidad, cerebro y mente están estrechamente relacionadas y ambas son necesarias para desarrollar estrategias de comunicación, así lo explica Cuesta:

[...] seguramente, la publicidad sea el fenómeno *social* que mayores interacciones desarrolle con la mente humana puesto que dispone de los instrumentos más eficaces para ello: alcanza a millones de personas simultáneamente y de forma repetitiva, emplea el medio audiovisual (música, imágenes, código Lingüístico) y dispone de

expertos (creativos, psicólogos sociales en investigación) para diseñar, evaluar y rectificar constantemente los ensayos de aprendizaje.⁴¹⁸

Otro punto de vista sobre la interdependencia cerebro-mente es el que ofrece Frith cuando afirma que

la relación entre mente y cerebro no es perfecta. No es unívoca. Puede haber cambios en la actividad del cerebro sin que se produzca cambio alguno en la mente. Por otra parte, estoy convencido de que no pueden producirse cambios en la mente sin que haya cambios en la actividad cerebral. Y esto porque creo que todo lo que pasa en la mente (actividad mental) se debe a, o al menos depende de, la actividad del cerebro.⁴¹⁹

Pero, posiblemente uno de los autores que ha logrado integrar en lo teórico el funcionamiento de la mente y del cerebro humanos ha sido Gardner, psicólogo con experiencia en psicología cognitiva y neurociencia escribió a finales de la primera década del siglo XXI de nuestra era un libro titulado *Las cinco mentes del futuro*. En él describe cinco tipos de mente, cómo funcionan y cómo pueden desarrollarse. Estos tipos de mentes son:

- 1- La mente disciplinada.
- 2- La mente sintética.
- 3- La mente creativa.
- 4- La mente respetuosa.
- 5- La mente ética.

Estos cinco conceptos plantean la posibilidad de enseñar científicamente a pensar, formando personas creativas con capacidad de análisis y síntesis.

Desde otro punto de vista, Zaltman plantea la relación mente-empresario. Para nuestra investigación es importante la visión que Zaltman⁴²⁰ ofrece sobre la mente. Zaltman, miembro de la *Mind, Brain and Behavior Initiative* de la Universidad de Harvard, defiende que existen dos tipos de mentes, la mente de

⁴¹⁸ CUESTA, U. *op. cit.*, p. 16.

⁴¹⁹ FRITH, C. *op. cit.*, p. 37.

⁴²⁰ ZALTMAN, G. *op. cit.*

los directivos de empresa y la mente de los consumidores. Esta afirmación evidencia que los procesos no sólo son diferentes en cada individuo, sino que va más allá y lo lleva al terreno del marketing. El mismo autor continúa afirmando de manera particular que “La mente del director de empresa (incluyendo tanto los elementos conscientes como inconscientes) y la mente del consumidor (con sus elementos conscientes e inconscientes) interactúan, formando la “mente del mercado”.⁴²¹

Se puede señalar que así como existe una mente individual, también existe una mente grupal y colectiva. Cada producto tiene una imagen en la mente de cada consumidor, pero existen elementos comunes que son compartidos por un grupo de personas con motivaciones e intereses afines.⁴²² Si se considera que “un análisis exhaustivo del pensamiento y la conducta del consumidor exige comprender cómo se produce la actividad mental”⁴²³ es posible que se llegue a comprender cómo se crea la imagen en la mente de los consumidores de manera individual y colectiva.

3.8.4-. El pensamiento y el planificador de cuentas

El verbo pensar tiene varios significados como: reflexionar, razonar, meditar, imaginar, cavilar, idear, pensamiento inductivo, pensamiento deductivo, pensamiento creador y otros sinónimos, todos con un aspecto en común, implican un proceso interno del individuo. En el *Diccionario General de Sinónimos y Antónimos*, se encuentra que:

Pensar es simplemente poner en uso las facultades mentales; considerar es pensar con detenimiento; reflexionar es examinar atentamente todas las ideas cuyo conjunto interesa o llama la atención; meditar es emplear en este examen el uso de la

⁴²¹ ZALTMAN, G. *op. cit.*, p. 16-17.

⁴²² BRAIDOT, N. *Neuromarketing. ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú?* *op. cit.*

⁴²³ ZALTMAN, G. *op. cit.*, p. 15.

imaginación. Para pensar se necesita objeto; para considerar, interés; para reflexionar, crítica; para meditar, imágenes.⁴²⁴

Pensar es un proceso de reflexión innato que el ser humano incorpora durante toda la vida; es un proceso donde el individuo mira hacia su interior para buscar respuestas a diversos interrogantes que se plantean en el transcurso de su vida y sobre temas muy diversos. Como lo explica Ryle:

[...] los pensamientos se formulan en diagramas y figuras que no siempre se vierten sobre el papel. Se ven con los ojos de la mente. Gran parte de nuestro pensar ordinario se lleva a cabo en un monólogo interno o en un soliloquio silencioso que, a menudo, va acompañado por una función cinematográfica interna producida por imágenes visuales.⁴²⁵

Este proceso comprende el ordenamiento selectivo de actividades mentales que se presentan en forma ordenada o desordenada (en forma de símbolos) para aprender y organizar información, y donde intervienen los juicios de razón, la elección de alternativas, la solución de problemas, el desarrollo de la fantasía, la búsqueda de la originalidad y las propuestas creativas. Según Bolton:

La palabra “pensamiento” se usa ordinariamente en un sentido amplio para referirse a casi todo lo que ocurre en nuestra cabeza, tanto si se trata de ensoñaciones como de imaginaciones, conjeturas, recuerdos o actos de intelección. Sin embargo, en la teoría y en la investigación psicológica el término ha adquirido una significación mucho más restringida y ha pasado a identificarse con la resolución de problemas.⁴²⁶

El pensamiento se obtiene en razón que las palabras y los números son las unidades que los conforman, es decir, que los objetos que captamos por nuestros sentidos son sustituidos por palabras, números o símbolos, y es aquí cuando “a partir de los símbolos surgen ideas o conceptos y la disposición de las nuevas ideas en ciertos órdenes con determinadas relaciones deben seguir

⁴²⁴ BLECUA, J. M. *Diccionario general de sinónimos y antónimos. Lengua española*. Barcelona: Vox, 1999. p. 892.

⁴²⁵ RYLE, G. *op. cit.* p. 28.

⁴²⁶ BOLTON, N. *Introducción a la psicología del pensamiento*. Barcelona: Herder, 1978. p. 15.

las reglas de la lógica”.⁴²⁷ Este proceso es único e irrepetible en cada persona, y por tanto en cada planificador de cuentas, porque “el pensamiento puede adoptar y adopta muchas y variadas formas”.⁴²⁸ Estos elementos son de interés para los publicitarios especialmente para los que se desempeñan en el área creativa y de planificación de cuentas, porque son los procesos que intervienen en la generación de ideas y en lo que se conoce como creatividad publicitaria. Oerter se refiere al proceso de pensar como algo cotidiano:

En este caso el pensar está íntimamente vinculado con la representación del mundo. Estamos capacitados para hacernos interiormente presentes objetos y fenómenos que en este momento no tienen por qué existir. Esta capacidad de representar independiente y arbitrariamente secciones del mundo se relaciona indudablemente con lo que llamamos pensar. Si nos preguntamos por el sentido y la finalidad de esta función vemos en primer lugar que mediante la «llamada» y el «desplazamiento» arbitrarios de los objetos y de los acontecimientos introducimos un orden y un sistema en la serie inagotable de los fenómenos particulares. Estamos formando conceptos.⁴²⁹

El pensamiento, como proceso cognitivo superior de la mente, implica una actividad integral de operaciones cognitivas básicas donde intervienen la percepción, la memoria, la atención, el análisis, la comprensión, el aprendizaje y las representaciones mentales. Estos procesos cognitivos tienen relación interdependiente con los procesos sociales del entorno del consumidor y su relación individual con la marca:

Este mundo simbólico, que es el único real para cada uno, es una construcción de la realidad que se realiza, por un lado, mediante *los procesos cognitivos* y, por otro lado, mediante *los procesos sociales*. Los procesos cognitivos consisten en la forma en la que nuestra mente trabaja, y los procesos sociales en las interacciones con las influencias de los demás, estén presentes físicamente o simbólicamente (mediáticamente o cognitivamente, es decir, en mi recuerdo).

⁴²⁷ MELO, A. *Cerebro, memoria y conciencia. Un enfoque multidisciplinario*. Bogotá: Imedpub, 2011. p.163.

⁴²⁸ BRUNER, J. S. *El proceso mental en el aprendizaje*. Madrid: Nancea, 2001. p. XV.

⁴²⁹ OERTER, R. *Psicología del pensamiento*. Barcelona: Herder, 1975. p. 17.

Los procesos cognitivos operan a medida que reunimos contenidos estimulares de nuestro entorno y los transformamos en fragmentos de información, extraemos conclusiones a partir de ellos y tratamos de construir un todo coherente.⁴³⁰

Estas actividades se van desarrollando poco a poco desde la infancia hasta la edad adulta, en palabras de Landau:

Nuestras representaciones de número, espacio, tiempo, peso, medida, etc. no son innatas sino que se van construyendo: primero, mediante las actividades sensoriales y motrices de nuestra primera infancia, y después –a *tempo* acelerado- mediante las relaciones con las personas que nos rodean y mediante la capacidad creciente para entender y aplicar los medios de comunicación.⁴³¹

Cuando el individuo desarrolla procesos de pensamiento involucra otras acciones como la meditación y a concentración. La meditación en algunos casos lleva a una relajación física que libera la mente de todo aquello que no es importante en el momento de la actividad de pensamiento. La concentración es la focalización de los pensamientos en un tema de interés del individuo. En muchas ocasiones la concentración se torna difícil y molesta porque muchos pensamientos generan distracción y tienden a dificultar el proceso de resolución de problemas. Es así como para Fernández-Abascal, Martín y Domínguez el pensamiento se presenta por la necesidad de dar solución a un problema. Para ellos:

En nuestra vida cotidiana, constantemente elaboramos planes y estrategias que nos permitan hacer frente a situaciones más o menos demandantes o problemáticas. Esta actividad mental de carácter finalista es lo que identificamos como pensamiento. Aunque no resulta fácil concretar una definición, podríamos describirlo como un proceso reflexivo que pretende la búsqueda activa de una solución o meta.⁴³²

Es así como pensar involucra actividades mentales específicas, las cuales en conjunto estructuran el pensamiento, el cual a su vez parte de las

⁴³⁰ CUESTA, U. *op. cit.*, p. 37.

⁴³¹ LANDAU, E. *op. cit.*, p. 24-25.

⁴³² FERNÁNDEZ-ABASCAL, E. G.; MARTÍN, M.D.; DOMÍNGUEZ, J.. *Procesos psicológicos*. Madrid: Pirámide, 2001. p. 191.

percepciones, las emociones y de las combinaciones que se realizan entre éstas. Siruela considera que:

Los pensamientos, [...], siempre producen, espontáneamente, inmediatas asociaciones visuales; así se van creando, ya sea con antelación o durante el curso del sueño, una serie de representaciones mentales que ocupan en este momento el pensamiento o el clima emocional del soñante, siendo el pensar, el sentir y el imaginar funciones simultáneas e interdependientes de la mente.⁴³³

Otro punto de vista lo ofrece Mayer, cuando menciona que para darse un proceso de pensamiento se requieren tres ideas básicas:

- a) El pensamiento es cognitivo pero se infiere de la conducta. Ocurre internamente, en la mente o el sistema cognitivo, y debe ser inferido indirectamente.
- b) El pensamiento es un proceso que implica alguna manipulación de, o establece un conjunto de operaciones sobre, el conocimiento en el sistema cognitivo.
- c) El pensamiento es dirigido y tiene como resultado la resolución de problemas, o se dirige hacia una solución.⁴³⁴

El pensamiento constantemente se apoya en la memoria, donde se almacenan el conocimiento y las experiencias, para que éste opere con información conocida ya sea de experiencias previas (pasado) o que le ayuden a tomar decisiones frente al futuro (anticiparse). Esta facultad que tiene el pensamiento de operar entre el pasado y el futuro es lo que hace que tenga mucha relación con el planificador de cuentas quien también debe conocer el pasado de una marca y entender su presente para poder proyectarla hacia el futuro.

El pensamiento estratégico contempla la mejor forma de utilizar nuestras habilidades para desarrollar estrategias de publicidad. Incluso, conociendo nuestras debilidades podemos convertirlas en fortalezas. Así como el pensamiento estratégico puede ser aplicado de forma individual, también puede aplicarse en el medio colectivo publicitario, porque el conocimiento y las

⁴³³ SIRUELA, J. *El mundo bajo los párpados*. Girona: Atalanta, 2010. p. 156.

⁴³⁴ MAYER, E. *Pensamiento, resolución de problemas y cognición*. Barcelona: Paidós, 1983. p. 21.

habilidades del planificador de cuentas serán lo que le permita desarrollar un pensamiento estratégico en beneficio de las marcas. Autores como Gimbert opinan que si el individuo, o en nuestro caso el planificador de cuentas, “piensa estratégicamente mejor que sus competidores su empresa ganará la batalla competitiva a medio o largo plazo”.⁴³⁵ Respecto a la posibilidad de que el ser humano pueda aprender a pensar, Dewey afirma que

no podemos provocar la capacidad de pensar en ninguna criatura que no piense ya espontáneamente, o, como solemos decir, “naturalmente”. No obstante, aun cuando no podemos aprender ni enseñar a pensar, podemos aprender *cómo* pensar bien, sobre todo cómo adquirir el hábito general de reflexión.⁴³⁶

Es entonces cuando comenzamos a entender que pensar es un hábito natural del ser humano, que no es rígido. Por el contrario, se puede modificar de una manera particular. Gabucio considera que el individuo pensante lo hace con una actitud de observador con respecto a su entorno y teniendo contacto con el mundo que “sabe disfrutar cuando hay cierto equilibrio entre sus habilidades y las dificultades que afronta”.⁴³⁷ Lo anterior indica que cuando el ser humano piensa no lo hace de forma marginal al mundo sino dentro de un contexto social, como lo explica Arellano: “Para la estrategia no existen caminos óptimos ni se identifican todas las variables. Las realidades y sus estructuras posibles son creadas y construidas por agentes sociales, constituyendo así diversos espacios-tiempos socioculturales y políticos”.⁴³⁸

Para el planificador de cuentas pensar estratégicamente se relaciona con un proceso colaborativo. Esto significa pensar en los diferentes consumidores con los que interactúa la marca. Para Ocaña:

La estrategia es la parte más importante del proceso de desarrollo de la comunicación, por lo tanto la manera en que dejamos preguntas estratégicas difíciles por parte de los

⁴³⁵ GIMBERT, X. *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones. op. cit.*, p. 18.

⁴³⁶ DEWEY, J. *Cómo pensamos. Nueva exposición de la relación entre pensamiento y proceso educativo*. Barcelona: Paidós, 1989. p. 47.

⁴³⁷ GABUCIO F. *Las múltiples dimensiones del pensar*. En: GABUCIO, F. (Coord.). *Psicología del pensamiento*. Barcelona: UOC, 2005. p. 30.

⁴³⁸ ARELLANO, D. *op. cit.*, p. 12.

clientes y desarrollamos estrategias impacta cada paso de nuestra relación con los clientes.

La estrategia es un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación y evaluación de información, investigación y experiencia. Requiere pensar, pensar mucho, lo que nos llevará a conclusiones, revelaciones y oportunidades. Es un proceso colaborativo y compartido con el equipo involucrado.⁴³⁹

Cuando el planificador de cuentas está pensando estrategias de comunicación experimenta una antítesis que le representa dos momentos opuestos. Por una parte puede experimentar incertidumbre, desconcierto y frustración lo que le lleva a descartar las ideas que ha pensado. Por otra parte, puede experimentar gozo, claridad, luz, alegría porque todo se muestra aparentemente ordenado. El uso autocontrolado de las relaciones mentales, es lo que se denomina pensamiento reflexivo. El término pensamiento reflexivo (*reflective thought*) fue un concepto desarrollado por Dewey en su libro *How we Think* y en él afirma que el pensamiento reflexivo es: “*Active, persistent, and careful consideration of any belief or supposed form of knowledge in the light of the grounds that support it, and the further conclusions to which it tends, constitutes reflective thought*”.⁴⁴⁰ Es posible que esta forma de pensamiento, aplicado por el planificador de cuentas le ayude a pasar de un estado a otro, evitando evadir la dificultad y afrontar el reto que se presenta por medio de “un acto de busca, de caza, de investigación”.⁴⁴¹ Este pensamiento reflexivo le facilita al planificador de cuentas desarrollar una secuencia de ideas que le permitan alcanzar el objetivo planteado. El pensamiento es el proceso que cualquier publicitario emplea en su contacto con las marcas y que implica plantear innumerables posibilidades de solución a los problemas que se le presentan o, cómo lo definen Lindsay y Norman:

El pensamiento requiere la capacidad de simular mentalmente escenarios completos, crear hipótesis sobre nuevas posibilidades, y manipularlas simbólicamente. Para todos los niveles del pensamiento, continúan siendo pertinentes las mismas capacidades

⁴³⁹ OCAÑA, J. A. *Pienso, Luego mi empresa existe*. Alicante: Club Universitario, 2006. p. 17.

⁴⁴⁰ DEWEY, J. *How We Think*. Bostón: Heath & Co., 1933. p. 6.

⁴⁴¹ GABUCIO, F. *op. cit.*, p. 32.

básicas necesarias para el desarrollo y la manipulación de los esquemas sensoriales.⁴⁴²

Ahora bien, el pensamiento reflexivo no se debe entender como una sucesión de ideas, sino como una serie consecucional de ideas donde cada una establece la siguiente y así sucesivamente hasta lograr una solución. Cada idea tiene razón de ser y contribuye a la construcción de un resultado o conclusión. Para Bárcena, el pensamiento reflexivo cubre dos fases: la primera es un estado de “duda o perplejidad”⁴⁴³ donde se busca la información necesaria que permita comprender el problema. La segunda fase es un “proceso operativo de estudio e investigación”⁴⁴⁴ para lograr los objetivos que se consideran apropiados para la solución del problema. La naturaleza crítica del pensamiento reflexivo permite un mejor conocimiento de la situación que se desea resolver.

El pensamiento implica varias actividades del pensar, pero la que se asocia con mayor frecuencia a este proceso es el pensamiento dirigido, que busca “solucionar un problema, sacar una conclusión, juzgar una situación incierta, tomar una decisión o crear algo”.⁴⁴⁵ Por su parte, el pensamiento no dirigido lo constituyen la imaginación, la fantasía, la ensoñación y la creatividad, o como lo explicaría Gilhooly: “*undirected, daydreaming, and creative thinking*”.⁴⁴⁶ Pero tal vez la opinión más interesante sobre este tema la ofrece Dewey cuando dice que: “El pensamiento reflexivo es el tipo de pensamiento que consiste en darle vueltas a un tema en la cabeza y tomárselo en serio con todas sus consecuencias”.⁴⁴⁷ Tanto el pensamiento dirigido como el no dirigido son importantes en publicidad.

Pero, ¿por qué es tan importante conocer el pensamiento del planificador de cuentas?, pues porque como dice Giry: “En la actualidad, el ejercicio de un oficio exige cada vez menos el dominio de actitudes profesionales, pues la

⁴⁴² LINDSAY, P. H.; NORMAN, D. A. *Introducción a la psicología cognitiva*. Madrid: Tecnos, 1983. p. 586.

⁴⁴³ BÁRCENA, F. *Práctica reflexiva en educación*. Madrid: Editorial Complutense, 1994. p. 145.

⁴⁴⁴ BÁRCENA, F. *op. cit.*, p. 145.

⁴⁴⁵ GABUCIO, F. (Coord.). *op. cit.*, p. 18.

⁴⁴⁶ GILHOOLY, K, J. *Thinking. Directed, undirected and creative*. London: Academic Press, 1996. p.1. Traducción: sin dirección, soñando despierto y con pensamiento creativo.

⁴⁴⁷ DEWEY, J. *op. cit.*, p. 21.

principal materia prima de la actividad profesional humana se compone de informaciones”.⁴⁴⁸ Con esta afirmación se comprueba lo que decía Ohmae frente al pensamiento estratégico:

Dentro del pensamiento estratégico, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos de forma más ventajosa.⁴⁴⁹

Lo anterior nos sugiere que la información es indispensable en el trabajo mental, con lo que cualquier profesional, especialmente los que trabajan en el campo de la publicidad, deben estar en capacidad de captar, abstraer, razonar, dominar y adaptar para resolver problemas de forma autónoma y comunicarlos apropiadamente a los públicos objetivo de las marcas de las cuales son responsables. Pero, no sólo a los públicos objetivo, sino también a los integrantes del equipo de trabajo en la agencia. Los avances tecnológicos y la evolución de los mercados están obligando a que los profesionales de la publicidad, en concreto el planificador de cuentas, cambien su forma de pensar en lo que Giry denomina: “readaptación cultural”.⁴⁵⁰ Esto significa que a los profesionales de hoy en día se les exige “conocimientos más teóricos, aptitudes cognoscitivas más desarrolladas, mayor flexibilidad intelectual, capacidades de abstracción y de anticipación más alta”.⁴⁵¹ El publicitario de la segunda década del siglo XXI de nuestra era deberá estar más preparado intelectualmente, con mentalidad abierta hacia la integración de nuevos conocimientos que le permitan dar solución a los requerimientos de comunicación de las marcas.

⁴⁴⁸ GIRY, M. *Aprender a razonar. Aprender a pensar*. México: Siglo XXI, 2003. p. 10.

⁴⁴⁹ OHMAE, K. *op. cit.* p. 10.

⁴⁵⁰ GIRY, M. *op. cit.* p. 10

⁴⁵¹ GIRY, M. *Aprender op. cit.*, p. 11.

3.9-. Estructuras básicas del pensamiento. El concepto y la imagen.

Los conceptos, al igual que la inteligencia, son características superiores que diferencian a los seres humanos de los animales, como lo afirma Gómez:

Esta inteligencia, aplicada a la información que recibe tanto por la observación como por la transmisión verbal y de cualquier otro tipo, le permite anticipar y predecir los acontecimientos, con menores probabilidades de equivocación que otros animales, lo cual constituye la base de una particularidad más del ser humano, como es la de poseer un pensamiento constructivo que le habilita para formar conceptos y reelaborarlos en un permanente proceso creativo.⁴⁵²

Para comprender el significado de la palabra concepto en publicidad, precisamos remitirnos a su significado desde la psicología. Lo primero es tener claro que las unidades básicas que ayudan a construir el pensamiento son: los conceptos, las imágenes y el lenguaje o símbolos.⁴⁵³ Piaget es contundente a este respecto: “la posibilidad de construir representaciones conceptuales es una de las condiciones necesarias para la adquisición del lenguaje”.⁴⁵⁴ Damasio da otro aporte más “las palabras como los símbolos arbitrarios se basan en representaciones organizadas topográficamente y pueden convertirse en imágenes”.⁴⁵⁵

Los conceptos son categorías mentales para clasificar personas, cosas o eventos específicos con características comunes. También dan significados a nuevas experiencias. Por medio del lenguaje el individuo otorga nombres a los conceptos lo que le ayuda a construir conceptos más complejos partiendo de otros más sencillos, “muchos conceptos no poseen una sola palabra asociada a ellos, sino varias”.⁴⁵⁶ Para Edelman:

⁴⁵² GÓMEZ, E. *Mente y cultura*. En: GARCÍA-PORRERO, J. A. (ed.). *Genes, cultura y mente. Una reflexión multidisciplinar sobre la naturaleza humana en la década del cerebro*. Santander: Servicio de publicaciones Universidad de Cantabria, 1999. P. 159-205.

⁴⁵³ COON, D. *Psicología*. México D. F.: Thomson, 2005. p. 366.

⁴⁵⁴ PIAGET, J. *La formación del símbolo en el niño*. México: Fondo de Cultura Económica, 2002. p. 305.

⁴⁵⁵ DAMASIO, A. *El error de Descartes*. Barcelona: Crítica, 1994. p. 131.

⁴⁵⁶ GARHAM, A.; OAKHILL, J. *Manual de psicología del pensamiento*. Barcelona: Paidós, 1996. p. 38.

*The Word "concept" is generally used in connection with languages, and is used in contexts in which one may talk of truth or falsehood. I have used the Word concept, however, to refer to a capability that appears in evolution prior to the acquisition of linguistic primitives.*⁴⁵⁷

El concepto "implica un significado y puede solamente entenderse en virtud de un conjunto completo de hechos y teorías asociados con él".⁴⁵⁸ O como lo explica de otro modo Woolfolk: "Los conceptos son categorías que se utilizan para agrupar sucesos, ideas, personas u objetos similares".⁴⁵⁹ Por ejemplo, al decir: mamífero de manchas blancas y negras, proporciona leche, tiene cuernos cortos y se alimenta de pasto, la suma de estas características dan como resultado el concepto vaca. Cualquier animal que reúna los elementos anteriormente mencionados pertenece al concepto vaca, de lo contrario pertenecerá a otro concepto. Por ejemplo, al decir, mamífero de manchas blancas y negras, proporciona leche, tiene cuernos largos y se alimenta de pasto, la suma de estas características dan como resultado el concepto cabra. Estudios realizados en 1932 por Smoke,⁴⁶⁰ propusieron dos teorías frente al término concepto: las teorías basadas en redes y las basadas en rasgos. Las teorías de redes afirmaban que cada concepto estaba representado por un nudo y las asociaciones entre nudos formaban una red conceptual. Por ejemplo, manzana, naranja, pera, ciruela y papaya, cada una representa un nudo que forman el concepto fruta. Pero Washington, Valencia, lisa, pera, etcétera, son nudos que forman el concepto tipos de naranja. Ahora bien, características como acidez, dulce, zumo, redonda, amarilla, etcétera, son lo que se denomina *jerarquía heredada*, es decir, son propiedades que hereda el nudo naranja por cuanto están por debajo del concepto naranja o lo que podemos denominar subconcepto. (Ver cuadro 4).

Las teorías basadas en rasgos generan el concepto a partir de la suma de características de los nudos conceptuales. Es así como, redonda, amarilla,

⁴⁵⁷ EDELMAN, G. M. *Bright air, brilliant fire. On the Matter of the Mind*. New York: Harper Collins, 1992. p. 108.

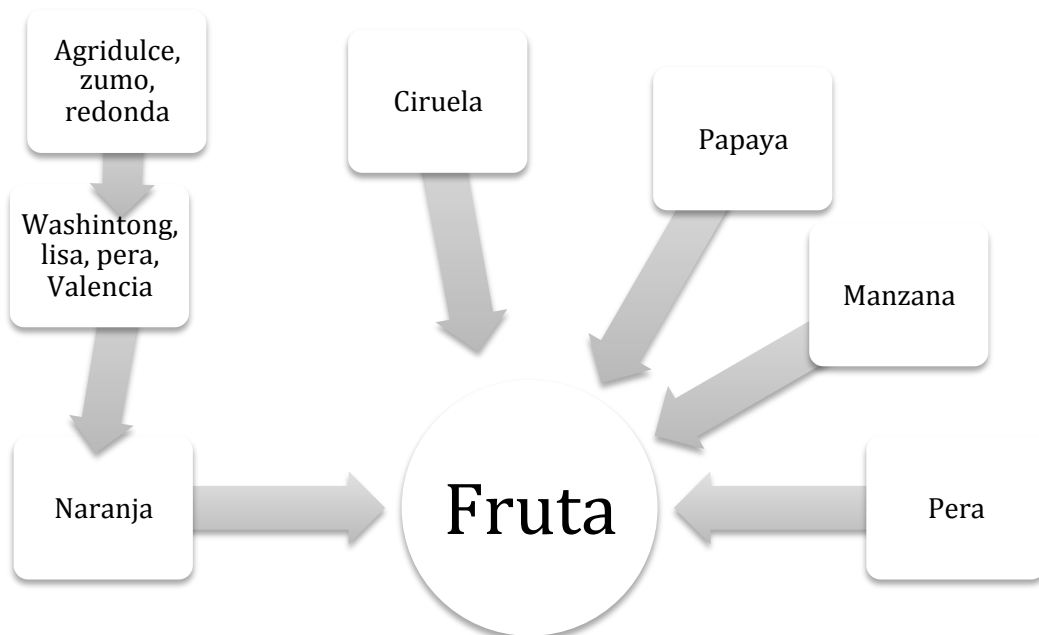
⁴⁵⁸ EYSENCK, H. J. *¿Cuál es el origen del concepto?* En: EYSENCK, H. J., KAMIN, L. *La confrontación sobre la inteligencia. ¿Herencia-ambiente?* Madrid: Pirámide, 1991. p.28.

⁴⁵⁹ WOOLFOLK, A, *Psicología educativa*. México D. F.: Pearson, 2006. p. 307.

⁴⁶⁰ SMOKE, K. L. *An objective study of concept formation*. En: Psychological Monographs. Vol. XLII, nº 4. Princeton N. J. : Psychological Review Company, 1932. p. 1-46.

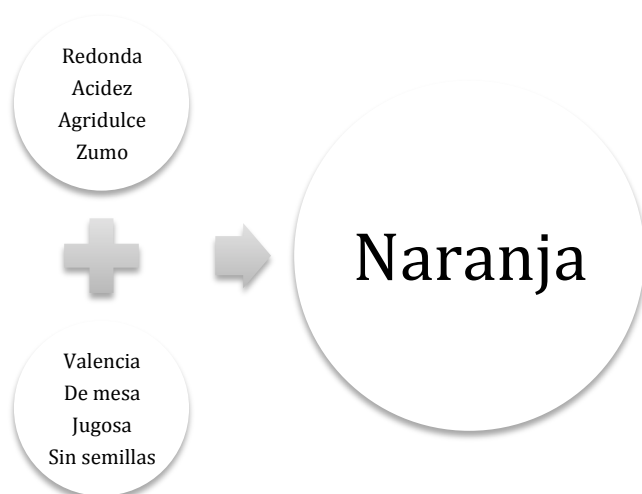
agridulce y zumo, y; Valencia, jugosa, de mesa y sin semillas son características de dos nudos de conceptos diferentes: fruta y Valencia, la suma de ambas genera el concepto naranja (Ver cuadro 5).

Cuadro 4. Teoría de redes.



Fuente: interpretación y elaboración por el autor de esta tesis.

Cuadro 5. Teoría de rasgos.



Fuente: interpretación y elaboración por el autor de esta tesis.

Garnham y Oakhill (1996) se refieren a la posibilidad de combinar conceptos simples que puedan ayudar a formar conceptos más complejos ejemplificando que: “el concepto de pez puede combinarse con el concepto de mascota para obtener el concepto de pez doméstico”.⁴⁶¹ Podemos decir que los conceptos y las imágenes son la unidad básica de los esquemas de pensamiento que conforman las estructuras de pensamiento. Por su parte, los pensamientos se expresan por medio de las imágenes, las cuales son representaciones de la realidad que ayudan a pensar en ella. Sin embargo, y como afirman Garnham y Oakhill (1996), “el pensamiento en forma de imágenes es el candidato principal para un tipo de pensamiento de alto orden que no dependa del lenguaje”.⁴⁶² Esta idea de pensar en imágenes tiene estrecha relación con la introspección, pensar hacia el interior de sí mismo. Finalmente, el lenguaje está conformado por símbolos que pueden ser combinados para expresar las imágenes y los conceptos. Glouberman considera que:

Las palabras son la manera socialmente estructurada de pensar de forma lógica, analítica y realista, y de comunicarnos eficazmente con los demás. Las imágenes son nuestra forma idiosincrática y personal de pensar de modo intuitivo, holístico y metafórico, y de comunicarnos eficazmente con nosotros mismos. Adiestrados en utilizar e integrar las dos, podemos juntar la imaginación y la lógica y llenar el vacío entre la realidad interna y la externa, para ser eficaces y creativos en el mundo, y estar en paz y armonía con nosotros mismos.⁴⁶³

Desde la publicidad, el concepto está relacionado con lo explicado anteriormente. En el libro *Redacción Publicitaria* escrito por Curto, Rey y Sabaté, exponen desde la visión de varios autores,⁴⁶⁴ como Hernández, Joannis, Ricarte, Ochoa, González Lobo, Arens y Parra, cómo el concepto es el eje de la campaña publicitaria y el punto de partida para el creativo. Sin

⁴⁶¹ GARNHAM, A.; OAKHILL, J. *op. cit.*, p. 45.

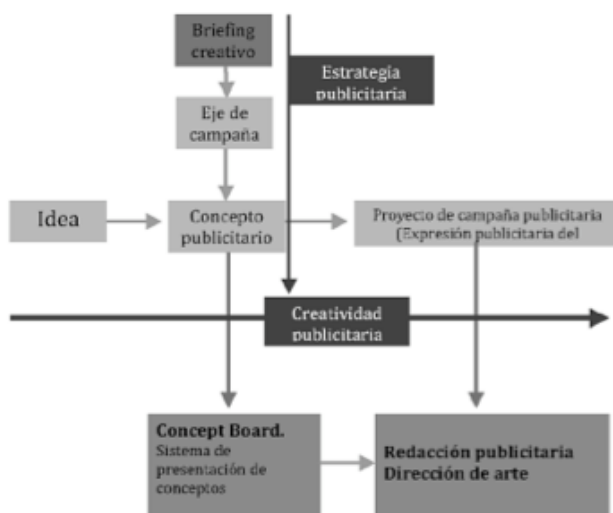
⁴⁶² GARNHAM, A.; OAKHILL, J. *op. cit.*, p. 50.

⁴⁶³ GLOUBERMAN, D. *El poder de la imaginación. Una introducción práctica al trabajo con imágenes*. Barcelona: Urano, 1999. p. 24.

⁴⁶⁴ CURTO, V.; REY, J.; SABATÉ, J. *Redacción publicitaria*. Barcelona: UOC, 2008. p. 63-65.

embargo, Curto, Rey y Sabaté plantean un interrogante de mucho valor para nuestra investigación, “¿la conceptualización es el último peldaño de la fase estratégica o el primero de la fase creativa?”.⁴⁶⁵ Para los autores es claro: “el concepto publicitario es una expresión creativa concreta del eje de campaña definido previamente por la estrategia”.⁴⁶⁶ (cuadro 6).

Cuadro 6. Eje de la estrategia publicitaria.



Fuente: CURTO, V.; REY, J.; SABATÉ, J. *Redacción publicitaria*. Barcelona: UOC, 2008.⁴⁶⁷

Ante este punto de vista, es claro que el planificador de cuentas tiene una responsabilidad importante para desarrollar estrategias que brinden a los creativos conceptos inspiradores para que la realización de las diferentes acciones publicitarias sean creativas e innovadoras.

3.9.1.- Resolución de problemas

Ya hemos visto que los procesos mentales surgen por la información obtenida por medio de los sentidos y que el pensamiento es un acto emergente del cerebro que va desde niveles bajos, como son las fantasías y los sueños,

⁴⁶⁵ CURTO, V.; REY, J.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 65.

⁴⁶⁶ CURTO, V.; REY, J.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 66.

⁴⁶⁷ CURTO, V.; REY, J.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 66.

hasta llegar a niveles más elaborados, como en los procesos de creación científica. La capacidad de resolver problemas es uno de los elementos importantes que realiza el pensamiento. Un problema se presenta cuando el individuo se encuentra frente a una situación que interfiere con la normalidad de su cotidianidad. La forma como los individuos representan los problemas que enfrentan y las estrategias y utilizan para resolverlos es lo que se conoce como solución de problemas, “porque cuanto más incierta sea la situación del estímulo para el individuo, más creativo o productivo debe ser su pensamiento para que entienda el significado y construya un sistema nuevo, significativo”.⁴⁶⁸ Tradicionalmente la resolución de problemas se ha sistematizado como: “definir un problema, identificar varias soluciones, analizar cada una de ellas y elegir una”,⁴⁶⁹ sin embargo, el planificador de cuentas puede y es recomendable de lo asuma al revés, primero tener claros los resultados y luego empezar a trabajar hacia atrás. Todos los días el ser humano debe resolver problemas en diferentes grados de complejidad, desde la preparación de una comida, hasta resolver problemas matemáticos. Sternberg considera que:

*Reasoning, problema solving, and intelligence are so closely interrelated that it is often difficult to tell them apart. [...]Whatever intelligence may be, reasoning and problema solving have traditionally been viewed as important subsets of it. Almost without regard to how intelligence has been defined, reasoning and problema solving have been part of the definition.*⁴⁷⁰

Para comprender cómo resolver problemas, es necesario abordar el tema desde dos teorías: “la teoría de la Gestalt y la teoría del procesamiento de la información”.⁴⁷¹ La Gestalt argumenta que las experiencias pasadas influyen de forma negativa en la solución de problemas, porque construyen representaciones mentales poco convenientes que dificultan la correcta solución. Ha sido la Gestalt, la que ha desarrollado la teoría del *insight*, como una forma de resolver problemas “con facilidad sólo una vez que hemos

⁴⁶⁸ FORGUS, R. H. *op. cit.*, p. 320.

⁴⁶⁹ LIEDTKA, J. “Ponga creatividad y diseño en su negocio”. Harvard Deusto. Marketing & Ventas. Deusto, Barcelona. n° 81. Julio-agosto 2007. p. 74-79.

⁴⁷⁰ STERNBERG, R. *op. cit.*, p. 225.

⁴⁷¹ MINERVINO, R. A. *Solucionar problemas*. En: GABUCIO, F. (Coord.). *Psicología del pensamiento*. Barcelona: UOC, 2005. p. 190.

logrado romper con representaciones iniciales inadecuadas de ellos”.⁴⁷² Por su parte, la teoría del procesamiento de la información estudia la dificultad que se presenta en la solución de problemas y de la manera que el individuo elige y aplica racionalmente la forma adecuada de resolverlos.

Por su parte la teoría del procesamiento de la información se basan en que los seres humanos podemos alterar la realidad sin que ésta se encuentre presente, es decir, permite “crear una imagen artificial de lo natural en la mente, independientemente de que más tarde dicha representación se concrete en actos”.⁴⁷³

Cuando se presenta un problema de comunicación, el planificador de cuentas se ve en la obligación de buscar “un plan o estrategia que le permita la consecución de un objetivo o meta determinado”.⁴⁷⁴ Un problema incorpora implícitamente una situación inicial y un destino final.

Un problema puede clasificarse como bien definido o como mal definido. Los problemas bien definidos son aquellos que son establecidos de forma clara desde el inicio. Los problemas mal definidos se caracterizan por ser poco claros en el punto de partida, “cuántas más veces exprese un problema de manera diferente, más probable es que su perspectiva cambie y se haga más profunda”.⁴⁷⁵ Dicho de otra forma, si la pregunta de partida que plantea el planificador de cuentas es correcta, la campaña tiene la probabilidad de ser exitosa.

3.9.2-. Toma de decisiones

Esta es una de las actividades que con mayor frecuencia se emplea en el pensamiento. En todos los aspectos del ser humano es necesario tomar decisiones cuando se presentan dos o más alternativas de solución. Esta posibilidad de escoger entre varias opciones implica que el individuo establezca una jerarquía de importancia que atribuye a cada opción.

⁴⁷² MINERVINO, R. A. *op. cit.*, p. 190.

⁴⁷³ GARCÍA, J. M. *op. cit.*, p. 41.

⁴⁷⁴ FERNÁNDEZ-ABASCAL, E. G.; MARTÍN, M. D.; DOMÍNGUEZ, J. *op. cit.*, p. 204.

⁴⁷⁵ MICHALKO, M. *Los secretos de los genios de la creatividad*. Barcelona: Gestión, 1998. p. 34.

Normalmente esta jerarquía comprende conceptos como: posible-imposible, conveniente-inconveniente, conocido-desconocido, etc. Uno de los factores determinantes de la toma de decisiones es saber “que gran parte del conocimiento en que nos basamos contiene cierto grado de incertidumbre”.⁴⁷⁶ Las decisiones que tomamos dependen de lo que creemos y lo que deseamos. Pero, “no hay que pensar en qué decisión voy a tomar mañana, sino en qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”.⁴⁷⁷ Desde un punto de vista empresarial, la toma de decisiones estratégicas “es un procedimiento que permite determinar la situación de la empresa en relación con su entorno a medio y largo plazo y que, por lo tanto, constituye una fase crucial del proceso de decisiones para su futuro”.⁴⁷⁸ La toma de decisiones en la empresa le permite reaccionar ante los cambios del entorno a partir de la información, el planteamiento de las estrategias y la implementación de las mismas. Para Luce y Raiffa: “*this problema of individual decision making is crucial to the whole superstructure we shall discuss, and it is important that there be no confusions about the assumptions that are made*”⁴⁷⁹, estos autores consideran que las decisiones se pueden dividir en aquellas que implican riesgo y las que tienen incertidumbre. Garnham y Oakhill en el libro *Manual de Psicología del Pensamiento* lo explican diciendo que: “*Toma de decisiones con riesgo* significa que se conocen las probabilidades de los resultados, aunque el resultado real no se pueda predecir. [...] *Toma de decisiones bajo incertidumbre* significa que las probabilidades de los resultados no se conocen”.⁴⁸⁰ La mayoría de las decisiones que el ser humano toma a día son inciertas, porque se desconocen las múltiples posibilidades que se puedan presentar. Desde un punto de vista empresarial,

la toma de decisiones es un proceso que implica normalmente a varias personas y que sigue tres pasos fundamentales: determinar las estrategias que permitirán llegar hasta

⁴⁷⁶ TUBAU, E. *Juicios de probabilidad y toma de decisiones*. En: GABUCIO, F. (Coord.). *Psicología del pensamiento*. Barcelona: UOC, 2005. p. 193.

⁴⁷⁷ GIMBERT, X. *El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos*. Barcelona: Deusto 1998. p. 17.

⁴⁷⁸ CABAÑERO C. F.; RODRÍGUEZ, I.; SERRADELL, E. *Toma de decisiones estratégicas*. Barcelona: UOC, 2008. p. 5.

⁴⁷⁹ LUCE, R. D.; RAIFFA, H. *Games and Decisions. Introduction and Critical Survey*. Nueva York: Wiley and Son, 1957, p. 4.

⁴⁸⁰ GARNHAM, A.; OAKHILL, A. *op. cit.*, p. 197.

el objetivo, evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada escenario y, finalmente, decidirse por una u otra estrategia.⁴⁸¹

Desde la publicidad el “rasgo distintivo de la decisión estratégica consiste en que se desarrolla en el marco de la incertidumbre, a partir de diversas informaciones que no admiten ser relacionadas de manera lineal (“si A, entonces B”).⁴⁸² Esto significa que la estrategia trata de hacer una elección frente a un tema que ofrece múltiples opciones. Un aspecto interesante del punto de vista de Levy es el que considera que los profesionales que toman las “decisiones estratégicas trabajan sobre la base de posibilidades y supuestos, nunca de probabilidades”.⁴⁸³ Este aspecto es importante para el planificador de cuentas porque puede considerar la estrategias de comunicación publicitaria como una suma de posibles acciones que puedes suponer la consecución de un objetivo. Por más información que tenga el planificador de cuentas sobre el consumidor, el cliente, el entorno, etc. nunca será exacta, porque “la decisión estratégica se adopta en un marco que no permite determinar –es decir, establecer con precisión- la totalidad de las variables que intervienen, sus valores e interrelaciones”.⁴⁸⁴ Es por ello que se puede decir que la estrategia “tiene sus raíces en la estabilidad, gran parte de su estudio se concentra en el cambio”.⁴⁸⁵ Cuando plantea una estrategia, el planificador de cuentas debe tener la capacidad de “improvisar y de disponer de la flexibilidad necesaria para modificar una estrategia o una acción en un momento determinado ante un cambio de escenario o un entorno inesperado”.⁴⁸⁶

Otra visión de la relación entre estrategia empresarial e incertidumbre la ofrece Manucci cuando afirma que: “Toda estrategia corporativa implica una apuesta de desarrollo y crecimiento que, además de competir contra otras

⁴⁸¹ HERNÁNDEZ, O. “Estrategias de marketing inteligentes: La fuerza de la Business intelligence”. En: Harvard Deusto. Marketing y ventas. nº 102, Enero-febrero 2011. p. 58-61.

⁴⁸² LEVY, A. *ECP. Estrategia, cognición y poder: Cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos*. Buenos Aires: Granica, 2007. p. 41.

⁴⁸³ LEVY, A. *op. cit.*, p. 41.

⁴⁸⁴ LEVY, A. *op. cit.*, p. 41.

⁴⁸⁵ MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *op. cit.*, p. 34.

⁴⁸⁶ MASFURROLL, G. *Aprender de los mejores. El éxito en la empresa y en el deporte. Empresarios y deportistas de élite comparten las claves del éxito*. Barcelona: Planeta, 2005. p. 74.

estrategias, lo hace con un contexto que no brinda certezas de estabilidad en el tiempo”.⁴⁸⁷

3.9.3-. El pensamiento estratégico del planificador de cuentas

Cómo hemos insistido por su importancia, en el cerebro humano se dan dos tipos de procesos u operaciones: las fisiológicas y las cognitivas. Hasta este punto hemos intentado aclarar la importancia de los procesos cognitivos en la mente del planificador de cuentas para tratar de comprender los factores físicos y no físicos que intervienen en la mente de este profesional cuando desarrolla estrategias de comunicación, porque como afirma Manucci: “Toda estrategia comienza con una imagen percibida”.⁴⁸⁸ En el libro *Thinking strategically* publicado por la Harvard Business School en el 2010, se describe qué es el pensamiento estratégico de la siguiente forma:

In its most Basic sense, strategic thinking is about analyzing opportunities and problems from a broad perspective and understanding the potencial impact your action might have on others. Strategic thinkers visualize what might or Could be, and they make this an ongoing process rather than a onetime event.

Like other managers, you routinely encounter complex situations, difficult problems, and challenging decisions. Your job is to deal with these situations as best you can by using the information you have. In an ideal World, you would have access to all the information you need to navigate through these challenges. Unavoidably, however, you have Only a limited amount of information to work with. And because you sit in a particular part of your organization, you have a limited view of the forces that lie outsider your sphere of influence.

Strategic thinking helps your overcome these limitations. When you think strategically, you lift your head above your day-to-day work and consider the larger environment in which you´re operating. You ask questions and Challenger assumptions about how things work in your company and industry. You gather complex, sometimes ambiguous data and interpret it. And you use the insights gained to make smart choices and select appropriate courses of action.

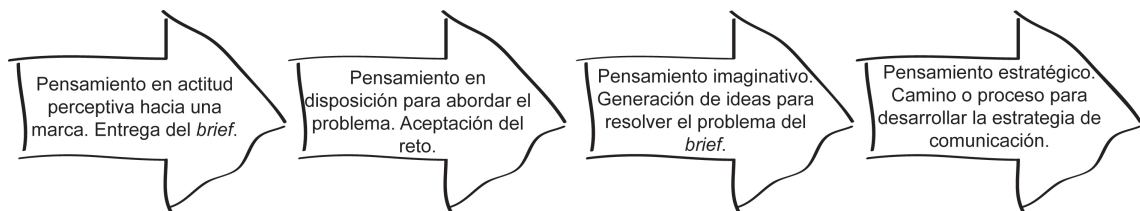
⁴⁸⁷ MANUCCI, M. *La estrategia de los cuatro círculos: Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Bogotá: Norma, 2006. p. 17.

⁴⁸⁸ MANUCCI, M. *op. cit.*, p. 20.

*Moreover, you do all these things with an eye toward generating the best possible Business results tomorrow, using the opportunities presented to you today.*⁴⁸⁹

Con lo anterior estamos convencidos, que el pensamiento del planificador de cuentas se inicia con la percepción de una marca que puede ser a través del *brief*; luego, ese pensamiento se refleja en una actitud frente al desafío que plantea el *brief*, seguido de un pensamiento capaz de imaginar las posibles soluciones, y, finalmente, termina con un pensamiento estratégico o el camino-proceso que debe seguir.

Cuadro 7. Proceso del pensamiento del planificador de cuentas.



Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

El planificador de cuentas tiene la capacidad de percibir realidades (consumidor, marca, mercado) y de diseñar escenarios posibles de futuro, porque es quien define el rumbo que deben seguir las marcas en materia de comunicación publicitaria. Cuando hablamos de escenarios posibles de futuro necesariamente debemos asociarlo con otro concepto: la complejidad. La pregunta que surge es: ¿qué diferencia existe entre complejidad e incertidumbre? La respuesta la ofrece el mismo Manucci cuando define la complejidad desde dos puntos de vista:

La una la considera como un estado que se encuentra entre el orden y el caos, concebidos éstos como situaciones extremas, fenómeno que los científicos denominan “al límite del caos”. Otra caracterización general se fundamenta en las formas de organización de los sistemas y la define como una tendencia constante y espontánea

⁴⁸⁹ HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Thinking Strategically: expert solutions to everyday challenges*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010. p. 4-5.

de un sistema, en la que sus elementos interactúan entre sí y con el entorno dando lugar a nuevos sucesos, eventos y patrones de comportamiento globales.⁴⁹⁰

Entre tanto, la incertidumbre como ya lo explicamos, es la expectativa que se genera cuando se necesita elegir entre varias opciones posibles sin tener la completa seguridad de que todo resultará como se espera.

Ahora bien, pensar no es lo mismo que planear. El pensamiento estratégico se diferencia de la planificación estratégica fundamentalmente porque el pensamiento estratégico es una habilidad que se puede desarrollar pero que no todas las personas ni todos los publicitarios la pueden aplicar. Por su parte, la planeación estratégica es un proceso que permite definir el rumbo de una marca con respecto a los objetivos de la empresa y la consecución de los objetivos. Consideramos importante hacer esta aclaración porque se tienden a tomar como palabras sinónimas, estrategia y plan estratégico. Esto no es un error, podemos decir que es resultado de una evolución histórica. Desde los años cincuenta hasta finales de los años ochenta del siglo XX, diferentes posturas frente al concepto de estrategia se asocian con el término *planificación*. Con el tiempo se ha venido asimilando la estrategia con la ideología y el plan estratégico con la puesta en práctica (la táctica).

La capacidad de análisis y síntesis no debe entenderse como un privilegio del planificador de cuentas, en realidad es condición que se presenta en todos los seres humanos en diferentes niveles, Bruner considera que “los límites de nuestro sistema de procesamiento, cualquiera que sea el modo de organización, imponen aun una mayor selectividad a la información así como también a la interpretación de ésta”.⁴⁹¹

Para el planificador de cuentas, el desarrollo de una estrategia supone un proceso analítico y creativo a la vez. Esto implica que el pensamiento estratégico debe procurar enfoques diferentes a los existentes que ayuden a crear valor a las marcas y ventajas competitivas importantes. Para lograr una ventaja significativa en el mercado es necesario replantear las formas de pensamiento tradicional y proponer nuevas formas de comunicación, lo cual

⁴⁹⁰ MANUCCI, M. *op. cit.*, p. 21.

⁴⁹¹ BRUNER, J. *Realidad mental y mundos posibles. Los actos de la imaginación que dan sentido a la experiencia*. Barcelona: Gedisa, 1998. p. 115.

“implica practicar la habilidad de ser *estratega*: tener un enfoque sistémico para tener la capacidad de “ver” y pensar la relación existente entre todos los sistemas con los que interactuamos día con día”.⁴⁹² El pensamiento estratégico y la estrategia se convierten en la brújula de las empresas y de las marcas para lograr diferencias significativas en el mercado, porque en palabras de Levy:

La creación de valor sostenible es el propósito fundamental y rector. En el caso de las empresas, se trata de valor económico; en el de la ONGS, de valor social; para los gobiernos, de valor público. El incremento continuo del valor puede considerarse como el fin estratégico por excelencia. Por eso, fijar la estrategia constituye el proceso de toma de decisiones más importante, porque implica definir el ser (misión) y el norte vital (visión).⁴⁹³

El pensamiento estratégico no se queda sólo en la mente sino que implica una relación estrecha con la acción; así lo definía Dewey: “El pensamiento se incrusta en la acción, se enriquece en la acción, sirve a la acción y debe pasar a controlar la acción”.⁴⁹⁴ Toda estrategia conlleva un plan de acción, una metodología y unos resultados esperados en el corto, mediano o largo plazo. Para Garrido:

El Pensamiento Estratégico (PE) y la visión surgida a partir de él se transformarán en acto (o acción estratégica) en la medida en que su potencia y vitalidad revolucionarias (desafíos y metas) sean suficientemente convincentes para que los *drivers* del proceso (normalmente los líderes de la organización) las hagan suyas, las vivan a diario, se compenetren de ellas, responsabilizándose por la cadena de operacionalización consecuente y sin perder el foco de largo plazo.⁴⁹⁵

Como se explicó en el Capítulo I, la estrategia está relacionada desde su origen con la aplicación militar de un plan que condujera a la acción y la consecución de unos objetivos o resultados por parte de los ejércitos en

⁴⁹² GARCÍA, J. L. *Creatividad: la ingeniería del pensamiento*. México D.F.: Trillas, 2002. p. 16-17.

⁴⁹³ LEVY, A. *op. cit.*, p. 40.

⁴⁹⁴ ABBAGNANO, A.; VISALBERTRGHI, A. *Historia de la pedagogía*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1967: 1992. p. 437-444.

⁴⁹⁵ GARRIDO, F. J. *Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa*. Barcelona: Deusto, 2007. p. 22.

conflicto. El pensamiento estratégico hace que todas nuestras potencias mentales se orienten hacia un objetivo o solución de un problema, y por tratarse de un proceso que el individuo aplica diariamente, se hace necesario entrenar esta forma particular de pensamiento, no sólo desde el campo laboral, sino también en la enseñanza. La falta de entrenamiento mental puede hacer que el planificador de cuentas pase de realizar análisis estratégico a sufrir una parálisis estratégica. Esto significa que el planificador de cuentas puede caer en una monotonía de pensamiento que se refleje en la aplicación de una o pocas formas de pensar sobre múltiples problemas, pensando que la estrategia que funcionó para la marca “X” también funcionará para la marca “Y”, pero con sutiles cambios. Mintzberg considera que los responsables de las estrategias no deben “formular estrategias apegándose a las estrategias con las que cuentan; deberían hacer a sus organizaciones tan eficaces como les sea posible”.⁴⁹⁶ Mejor aún considera que desde un punto de vista empresarial:

Las organizaciones que plantean y replantean sus estrategias continuamente, o sus trabajos o sus matrimonios, terminarán, en ambos casos, por enloquecer o por quedar reducidos a la inactividad. El proceso formal de planeación se repite tan a menudo y de forma tan mecánica que llega a insensibilizar a la organización frente al cambio real; la programa, cada vez con más profundidad, en patrones fijos, y en consecuencia la inclina a efectuar sólo mínimas adaptaciones».⁴⁹⁷

Para el planificador de cuentas es importante conocer que el pensamiento estratégico sí se puede formar en la edad adulta, aunque con mayor dificultad debido a la formación de esquemas de pensamiento que se han consolidado a lo largo de la vida. Conocer esto le brindará la posibilidad de explotar sus capacidades individuales orientándolas al desarrollo de diferentes formas de abordar las estrategias con las marcas. Así lo explica Johnson:

Mientras que los conocimientos acumulados pueden cambiar, desdibujarse o tornarse inútiles, la capacidad de pensar de manera eficaz permanece constante. Las

⁴⁹⁶ MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. Y VOYER, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. op. cit.*, p. 128.

⁴⁹⁷ MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. Y VOYER, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. op. cit.*, p. 128.

estrategias de pensamiento nos permiten adquirir el conocimiento necesario y aplicarlo adecuadamente.⁴⁹⁸

Es claro que el pensamiento estratégico en el planificador de cuentas implica la habilidad para resolver problemas de comunicación y pensar en las oportunidades que se pueden presentar. Porque como se ha explicado en el apartado 3.4, la estrategia “es una forma de pensamiento, una forma de observar y percibir la realidad”.⁴⁹⁹ El pensamiento estratégico del planificador de cuentas procura descubrir nuevas e imaginativas estrategias que puedan contribuir a la construcción de marca, lograr una diferencia competitiva y generar una identificación que motive a la acción por parte de los diferentes tipos de consumidores. En palabras de Arellano:

La idea de estrategia como una forma de pensamiento que busca establecer una direccionalidad, como decisión de incidencia sobre un contexto, es una idea que habla del complejo camino de los grupos y las organizaciones para llevar a cabo proyectos en mundos plurales y conflictivos.⁵⁰⁰

En la primera parte de esta investigación se realizó un recorrido histórico del concepto de estrategia desde su origen hasta la comunicación y publicidad, este recorrido histórico es importante porque permite comprender lo que significa en la actualidad el pensamiento estratégico, para Arellano este tipo de análisis históricos son importantes porque permiten que:

Revisemos los problemas modernos del avance de la estrategia militar desde la primera y segunda guerra mundiales hasta nuestros días, con el fin de mostrar el nivel de complejidad a que se ha llegado en la esfera militar, y las tendencias que acusa el pensamiento estratégico.⁵⁰¹

Es recomendable que todo estratega, y por ende, todo planificador de cuentas conozca la historia del concepto de estrategia desde sus orígenes en

⁴⁹⁸ JOHNSON, A.P. *El desarrollo de las habilidades de pensamiento. Aplicación y planificación para cada disciplina*. Buenos Aires: Troquel, 2003. p. 11.

⁴⁹⁹ ARELLANO, D. *op. cit.*, p. 27.

⁵⁰⁰ ARELLANO, D. *op. cit.*, p. 28.

⁵⁰¹ ARELLANO, D. *op. cit.*, p. 30.

las culturas orientales y occidentales hasta nuestros días. Estos “verdaderos compendios de expresiones surgidas de las mentes de los estrategas y filósofos de oriente, funcionan como catalizadores de ideas sobre las que se potencia y se desarrolla el pensar estratégico”.⁵⁰² Por su parte, Ohmae considera que:

Sobre lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planificación de los negocios es, en una palabra, la ventaja *competitiva*. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planificación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.⁵⁰³

Abascal considera que “la estrategia no ha de ser una doctrina única, sino un método de pensamiento que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos, para luego escoger los procedimientos más eficaces”.⁵⁰⁴

Sin embargo, para Masifern, Ricart y Villa el pensamiento estratégico sirve para:

- Dotar a los directivos de un armazón conceptual sobre la marcha de la empresa.
- Sintonizar estrategia-organización-actuación.
- Establecer supuestos básicos para los planes, programas y presupuestos operativos.
- Facilitar el hacer equipo entre los directivos.
- Tomar, cada directivo, decisiones en tiempo real que sintonicen con las tomas de otros ejes.
- Facilitar la integración entre departamentos (que todos apuntan hacia lo mismo).
- Posibilitar una verdadera delegación (pues el jefe “es previsible” gracias al armazón conceptual).
- Facilitar la coordinación (que las personas y departamentos logren que sus actividades se sintonicen y apoyen).
- Dotar de un mismo lenguaje a todos los directivos cuando hablen entre ellos.
- Lograr que los intereses y visión del todo (la empresa) se impongan a los funcionales. Evitar que la solución del especialista no se al mejor para la empresa.
- Permitir improvisar para aprovechar oportunidades y/ o responder a un impacto

⁵⁰² GARRIDO, F. J. *op. cit.*, p. 169.

⁵⁰³ OHMAE, K. La mente del estratega. *op. Cit.* p. 28.

⁵⁰⁴ ABASCAL, F. *op. cit.*, p. 21.

externo, sin disfuncionalidades.

- Permitir dirigir la autodirección de los colaboradores.
- Rediseñar evolutiva y congruentemente los componentes de la organización para que sean los motores del cambio o, mejor, transformación de la empresa.

En resumen: el pensamiento estratégico es el “soft” que posibilita el “hard” diario exitoso.⁵⁰⁵

Con todo lo anterior podemos dar una aproximación a las características y cualidades que debe tener un planificador de cuentas en publicidad. Tomando las destrezas para modelar una estrategia de Mintzberg, podemos considerar que un planificador de cuentas debe contar con: “dedicación, experiencia, compenetración con el material, el toque personal, el dominio del detalle, un sentido de la armonía y de la integración”.⁵⁰⁶ No son profesionales de escritorio que se dedican exclusivamente a leer informes sobre investigaciones, sino que “están involucrados, [...] Son también sensibles a la experiencia y reconocen que, aunque la visión individual puede ser importante, otros factores habrán de ayudar también a determinar la estrategia”.⁵⁰⁷ Esos otros factores a los que se refiere Mintzberg tienen relación con: la administración de la estabilidad, detectar la discontinuidad, conocimiento del negocio, administración de los patrones y conciliación del cambio y la continuidad. Si bien estos factores se aplican al sector empresarial, nos daremos cuenta que se ajustan perfectamente a la actividad del planificador de cuentas.

3.9.4-. Creatividad y estrategia en el planificador de cuentas

La creatividad, igual que la estrategia, es un concepto que debe abordarse desde una perspectiva interdisciplinar si se quiere comprender su aplicación en la publicidad, esta visión de varias disciplinas “incluye cuestiones que salen del marco de la problemática psicológica y corresponden a la competencia de la sociología, estética, artes plásticas, historia de la ciencia”.⁵⁰⁸ La diferencia

⁵⁰⁵ MASIFERN, E.; RICART, J. E.; VILA, J. *op. cit.*, p. 37.

⁵⁰⁶ MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; VOYER, J. *op. cit.*, p. 128.

⁵⁰⁷ MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; VOYER, J. *op. cit.*, p. 128.

⁵⁰⁸ ROZET, I. M. *Psicología de la fantasía*. Madrid: Akal, 2008. p. 21.

fundamental entre creatividad y estrategia consiste en que la creatividad no tiene restricciones, sólo aquellas que se desarrollan dentro de los límites de la imaginación del autor, mientras que la estrategia necesita de restricciones (objetivos) para su elaboración. “Creatividad + restricciones = estrategia”.⁵⁰⁹ O como lo explica Garrido: “la experiencia indica que aquellas empresas que obtienen mejores resultados que el promedio de su industria han sido lideradas por alguien capaz de pensar en una estrategia diferenciada y ciertamente en una estrategia creativa”.⁵¹⁰ La creatividad es un proceso de aprendizaje permanente, que nunca se agota porque nunca dejamos de adquirir nuevo conocimiento. Para Churchland y Llínás, “parte de la misión del cerebro es el aprendizaje, parece que más que generar constructos a partir de la nada, el mensaje tiene más que ver con reconfigurar, darle la vuelta o recalibrar lo que ya está ahí”.⁵¹¹ La creatividad es reorganizar los elementos, conceptos, situaciones, experiencias, imágenes o símbolos ya existentes para darles un nuevo sentido. En muchos casos el planificador de cuentas debe identificar si el problema de comunicación está en la creatividad de la estrategia de comunicación o en la creatividad de los mensajes. Porque la creatividad de los mensajes depende de la creatividad de la estrategia de comunicación. Ohmae hace una relación de mutua dependencia entre creatividad y estrategia afirmando que:

En lo que yo llamo la mente del estratega, la percepción y la consiguiente determinación en pro de su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional. Los estrategas no rechazan el análisis. De hecho, no pueden trabajar sin él. Pero solo lo utilizan para estimular el proceso creativo, probar las ideas que surgen, afinar sus implicaciones estratégicas o asegurar la correcta ejecución de ideas “locas” de alto potencial, que de otra manera nunca se implantarían de forma adecuada.⁵¹²

⁵⁰⁹ SALLENAVE, J. P. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma, 2002. p. 323.

⁵¹⁰ GARRIDO, F. J. *Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa*. Barcelona: Deusto, 2007. p. 79.

⁵¹¹ LLINÁS, R.; CHURCHLAND, P. S. (comp.) *El continuum mente-cerebro. Procesos sensoriales*. Bogotá: Universidad Nacional-Universidad del Rosario, 2006. p. xv.

⁵¹² OHMAE, K. La mente del estratega. *op. cit.* p. 2-3.

Desde una visión más publicitaria Curto, Rey y Sabaté consideran que: “La estrategia es la vía por donde debe correr el tren de la creatividad”.⁵¹³ O como afirma Soler: “La mejor estrategia pasa por la innovación y la creación”.⁵¹⁴ De nada sirve la creatividad si no está orientada, enfocada y dirigida hacia una intención. La creatividad por la creatividad es incierta e inoperante, no cumple una función y mucho facilita el proceso de resolver problemas. Tanto la creatividad como la estrategia implican la solución a un problema, que en el caso del planificador de cuentas hace referencia a un problema de comunicación de un cliente, un anunciante, una marca o una empresa. El proceso estratégico “requiere ideas, creatividad y síntesis”,⁵¹⁵ porque tanto la creatividad como la estrategia generan resistencia en quien las plantea y en quien las aprueba, porque “nuestra resistencia aumenta cuando el resto nos obliga a reconsiderar no sólo lo que pensamos (es decir, el contenido de una idea), sino también cómo pensamos (el proceso)”.⁵¹⁶ Este problema de comunicación necesita ser resuelto de manera creativa, por lo que el planificador de cuentas debe estar en capacidad de plantearse nuevos problemas de forma que pueda encontrar estrategias innovadoras para las marcas donde se “involucran a productos, servicios o enfoques que transforman los mercados existentes o crean nuevos compensando los rendimientos básicos en nombre de la simplicidad, la comodidad, la facilidad de adquisición o la accesibilidad.”⁵¹⁷

La creatividad en el planificador de cuentas no es diferente a la que se emplea en cualquier actividad humana, posiblemente se aplique de una forma particular para resolver problemas de publicidad, pero se apoya en los mismos principios que lo hacen otras disciplinas:

[...] los científicos, los artistas, los matemáticos, los compositores, los escritores y los escultores recurren a las mismas “herramientas de pensamiento”, es decir,

⁵¹³ CURTO, V.; REY, J.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 42.

⁵¹⁴ SOLER, P. *op. cit.*, p. 77.

⁵¹⁵ MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *op. cit.*, p. 101

⁵¹⁶ ZALTMAN, G. *op. cit.*, p. 13.

⁵¹⁷ ANTHONY, S. D.; JOHNSON, M. W.; SINFIELD, J. V.; ALTMAN, E. J. *Guía del innovador para crecer. Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Barcelona: Deusto, 2010. p. 171.

sentimientos, emociones, imágenes visuales, sensaciones corporales, modelos reproductibles y analogías.⁵¹⁸

Así afirma Vygotsky cuando se refiere a la creatividad del poeta: “un poeta no inventa palabras sino que se limita a ordenarlas para formar un verso”,⁵¹⁹ así mismo podemos decir que el planificador de cuentas no inventa estrategias sino que reorganiza la información para darle un nuevo sentido en función de las necesidades de las marcas. La esencia de un buen planner es la experiencia y destreza adquirida cuando sabe cómo aprovechar la creatividad, “un planner sin creatividad es simplemente un analista”.⁵²⁰ Para Palacios, el planificador de cuentas debe aprender a desarrollar una “sensibilidad especial”, la cual puede provenir de disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología o la comunicación social, entre otras. Afirma que “si un planner no logra inspirar, no está haciendo su trabajo completo”.⁵²¹ Lo anterior tiene sentido, porque mantiene una relación profesional con todas las áreas de la agencia de publicidad, con el cliente y el consumidor. Lo que le obliga, más que al profesional de cuentas o del área creativa, a tener un pensamiento en equilibrio entre los dos hemisferios cerebrales, lo que lleva a pensar que su “excelencia cognitiva se fundamenta tanto en la creatividad como en la racionalidad”.⁵²²

3.9.5- El concepto y el planificador de cuentas

La palabra concepto proviene del latín *conceptum*, que significa concebir. El concepto es una idea, una representación o abstracción mental con significado por medio de las cuales comprendemos la realidad externa, podemos decir que

⁵¹⁸ ROOT-BERNSTEIN, R; ROOT-BERNSTEIS, M. *El secreto de la creatividad*. Barcelona: Kairós, 2002. p. 26.

⁵¹⁹ VYGOTSKY, L. S. *Psicología del arte*. Barcelona: Paidós, 2006. p. 79.

⁵²⁰ “Keka Palacio: La esencia de un buen planner es la creatividad”. [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=30723. Entrevista a María Angélica palacios el 20 de marzo de 2009. [Consulta: 13 de marzo de 2012]

⁵²¹ “Keka Palacio: La esencia de un buen planner es la creatividad”. [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=30723. Entrevista a María Angélica palacios el 20 de marzo de 2009. [Consulta: 13 de marzo de 2012]

⁵²² LIPMAN. M. *Pensamiento complejo y educación*. Madrid: Ediciones de la Torre, 1997. p. 66.

surge de unir dos o más características similares de varios objetos y que ayudan a construir una categoría. Lenneberg, apunta que: “La formación de conceptos se considera sinónima de la categorización [...] Un amplio margen de las actividades humanas se basa en formaciones de conceptos que deben haber tenido lugar en ausencia de las palabras”.⁵²³ La formación de conceptos está relacionada con las experiencias que el individuo posea y que esté en capacidad de expresar por medio del lenguaje. Por no tratarse de algo físico que se pueda medir, pesar, todas o cuantificar, un concepto “no es fácil de definir, ya que son en sí mismos vagos y difíciles”.⁵²⁴ Para Martínez-Freire los conceptos tienen un sentido diferente porque “pueden ser considerados como los constituyentes básicos del pensamiento en la medida en que los juicios (o creencias) se componen de conceptos y las inferencias a su vez se componen de juicios”.⁵²⁵ Para este autor, los conceptos son reales porque se encuentran en mente como cualquier otro proceso mental.

Desde la publicidad, “el concepto total es una forma nueva de ver algo, una forma novedosa de hablar acerca del producto o servicio, una nueva dimensión dramática que le da al observador una nueva perspectiva. Un concepto es una idea”.⁵²⁶ El concepto es un puente que une dos intereses, es lo que Ramón denomina como “el enlace entre marca y mensaje, lo que traduce una estrategia de mercadotecnia en una estrategia de comunicación”.⁵²⁷

Para el planificador de cuentas, los conceptos forman parte de la realidad lingüística que se establece entre anunciante, marca, planificador de cuentas, público objetivo y entorno, porque

cuando los conceptos se expresan como términos lingüísticos resultan ser poderosos instrumentos de comunicación. Los conceptos nos permiten hablar acerca de lo que sucede y acerca de lo que nos sucede. Si los conceptos son compartidos en un alto

⁵²³ LENNEBERG, E. H. *Fundamentos biológicos del lenguaje*. Madrid: Alianza, 1975. p. 397.

⁵²⁴ GARCÍA, J. M. *Los estilos cognitivos y su medida: Estudios sobre la dimensión dependencia-independencia de campo*. Madrid: CIDE, 1989. p. 157.

⁵²⁵ MARTÍNEZ-FREIRE, P. *La importancia del conocimiento. Filosofía y Ciencias Cognitivas*. *op. cit.*, p. 89.

⁵²⁶ LANE, W.R; KING, K.; RUSSELL, J. T. *Publicidad*. México: Pearson, 2005. p. 511.

⁵²⁷ RAMÓN, J. *Creatividad efectiva*. Monterrey: EGADE, 2007. p. 33.

grado el acuerdo es fácil, pero si los conceptos son compartidos en un bajo grado la discusión queda abierta.⁵²⁸

El planificador de cuentas debe procurar plantear conceptos de comunicación tan claros e inspiradores que le permita al equipo creativo generar ideas diferenciadoras, relevantes y eficientes para las marcas. Planificadores, ejecutivos de cuentas y creativos publicitarios tienen una labor en común: deben generar ideas, “las personas que generaban ideas sabían que las ideas existen y sabían que las encontrarían. Las que no generaban ideas no saben que existen y no saben que pueden encontrarlas”.⁵²⁹ Pero además de estas cualidades, “los estrategas efectivos exhiben ciertas cualidades sobresalientes y, aunque actúan en forma premeditada, suelen dejar de lado los planes formales para aparecer como visionarios informales”.⁵³⁰

3.9.6-. El *insight*

La palabra *insight* es de origen inglés y es utilizada con frecuencia en el campo publicitario. Su origen se da en la psicología por medio de Köhler⁵³¹ permitiendo explicar que el *insight* “nace de una nueva comprensión de relaciones que se dan de manera inmediata e imprevista”.⁵³² Este concepto fue tomado de la Gestalt para referirse a la solución intuitiva e imaginativa de los problemas. El psicoanálisis por su parte distingue dos tipos de *insight*: “El *insight* intelectual, que es la capacidad de entender racionalmente las propias actitudes psíquicas, y el *insight* emocional, que implica una participación afectiva”.⁵³³ Para la psiquiatría, se habla de la falta de *insight*, cuando el sujeto no tiene la sensación de estar enfermo no obstante la evidencia de los

⁵²⁸ MARTINEZ-FREIRE, P. *op. cit.*, p. 93.

⁵²⁹ FOSTER, J. *Cómo generar ideas*. Bogotá: Norma, 1999. p. 32.

⁵³⁰ MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *op. cit.*, p. 101.

⁵³¹ KÖHLER, W. *Sobre la inteligencia de los chimpancés*. Madrid: Debate, 1989.

⁵³² GALIMBERTI, U. *Diccionario de psicología*. México D. F.: Siglo XXI, 2002. p. 615.

⁵³³ GALIMBERTI, U. *op. cit.*, p. 615.

síntomas”.⁵³⁴ Por su parte, para Romo: “la emoción acompaña a los *insight* que son verdaderamente creadores, a los que constituye el hallazgo de lo que estábamos buscando”.⁵³⁵ Este complejo concepto intenta describir un proceso perceptivo que se refiere a la comprensión intuitiva de un fenómeno. Esta comprensión está determinada por las experiencias internas acumuladas por el individuo a lo largo de la vida.

En su tesis doctoral, de Balanzó, hace un recorrido completo por las diferentes definiciones del término *insight* y lo relaciona con la publicidad:

En el ámbito de la planificación de cuentas no son los consumidores los que llegan al *insight*, sino los observadores: profesionales del marketing, investigadores y planificadores de cuentas los que descubren, y posteriormente construyen, ese insight a partir de lo que expresan los propios consumidores, a través de la observación y los datos existentes.⁵³⁶

Más adelante en su tesis, la autora desarrolla el concepto de *consumer insight*, considerándolo fundamental para el diseño de estrategias en la publicidad y el marketing, ya que como menciona: “será el factor que evalúe el éxito, tanto de las marcas como de las compañías, además de ser el verdadero valor y diferencial de la investigación de mercados en sí mismo”.⁵³⁷ Lo interesante, es que el contexto publicitario colombiano quienes más tienen claro el concepto son aquellos planificadores de cuentas que han tenido una formación académica como psicólogos, así lo evidencia Juan David Franco, psicólogo y, actual vicepresidente planeación estratégica de Leo Burnett Colombia, para este estratega el *insight*:

No se desarrolla sino que se encuentra o se descubre. Y que dependiendo del contexto, que es la idea de la marca, su personalidad y/o la problemática del negocio que enfrenta el cliente, adquiere un tinte o un punto de vista particular. Además, creo que este debe tener el potencial de convertirse en la esencia de la idea misma Para

⁵³⁴ GALIMBERTI. U. *op. cit.*, p. 615.

⁵³⁵ ROMO, M. *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós, 1997. p.53.

⁵³⁶ De BALANZÓ, C. *Los consumer insight y las neurociencias. La relación entre las variables neurobiológicas y la eficacia publicitaria*. Dir. Joan Sabaté López. Barcelona: Universidad Ramón Llull, 2011 . p. 43. Tesis doctoral.

⁵³⁷ De BALANZÓ, C. *op. cit.*, p. 60.

encontrarlos, me parece que lo mejor es mantener los pies sobre la tierra siempre y saber escuchar, ver y pensar en todo tipo de personas.⁵³⁸

Desde la psicología, existen autores que desarrollan el concepto de *insight*, por lo que consideramos pertinente para cualquier planificador de cuentas o publicitario, acercarse a estas fuentes para obtener claridad de este concepto en toda su dimensión. Es probable que este conocimiento le ayude al planificador de cuentas a obtener *insight* inspiradores que ayuden a creativos, ejecutivos de cuentas, planificadores de medios, anunciantes, etcétera a lograr resultados efectivos para las marcas.

3.10-. Cultura y estrategia

Para conocer el concepto de cultura podemos remitirnos a lo que explica Branda, cuando se refiere a que la cultura de un pueblo es la manifestación de los fenómenos sociales, políticos y culturales que la conforman.

La cultura expresa la actividad social de los hombres y los pueblos; los vínculos que se manifiestan tanto en la estructura económica, como en la producción de objetos y mensajes o en las obras de arte, en el comportamiento cotidiano de los sujetos en su contexto histórico, político, económico. Es la expresión de la riqueza de las sociedades, su memoria histórica, su visión del pasado y su proyecto de futuro. Es un reflejo de hábitos, creencias, costumbres, tradiciones y acontecimientos, individuales y colectivos.⁵³⁹

Ahora bien, si consideramos que la creatividad y estrategia son conceptos que desarrollan los individuos de una cultura y que permite “medir la producción intelectual de un pueblo”,⁵⁴⁰ también es cierto que forman parte histórica y política en la construcción de su identidad. Y, “así como es común

⁵³⁸ *El marketing sobrepasa la venta de productos; es vender ideas y posiciones frente a la vida.* [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=43245. Entrevista del 26 de octubre de 2011. [Consulta: 07 de marzo de 2012]

⁵³⁹ BRANDA, M. *Creatividad y comunicación: reflexiones pedagógicas*. Buenos Aires: Nobuko, 2005. p. 60.

⁵⁴⁰ BRANDA, M. *op. cit.*, p. 61.

hablar de países cultos, como los europeos y de países atrasados como los Africanos o Americanos”,⁵⁴¹ también es posible pensar que las características o formas particulares en que se abordan los conceptos de estrategia y creatividad en cada cultura permite que se hable de países con *estrategias nativas*,⁵⁴² donde son estos rasgos los que identifican a una comunidad y como tal es “el devenir histórico, la experiencia cotidiana que construye la identidad”.⁵⁴³ Estos rasgos conforman lo que se denomina *depósito cultural*, y que hace referencia a “toda la cultura disponible para un grupo de individuos que interactúan. Es comparable al depósito genético, que abarca todos los genes disponibles en una población que se cruza”.⁵⁴⁴ Bohannan lo compara con un depósito genético porque considera que cada individuo es como un gen que necesita relacionarse con otro para cumplir su función correctamente dentro del sistema. Si un gen sale del sistema, es como el individuo que sale de la cultura y se inserta en otra, creando un nuevo modelo cultural con lo mejor de ambas culturas. La cultura, se puede entender, como la manera en que los individuos se relacionan, interactúan y pactan sus normas, actuaciones e incluso su forma de pensar. La UNESCO en el *Informe mundial sobre la cultura. Cultura, creatividad y mercado*, publicado en 1998, apunta que:

La diversidad cultural es un hecho permanente. Pero, además de ser inevitable, es también deseable por muchas razones. Primero, como manifestación de la creatividad del espíritu humano, la diversidad cultural es preciosa en sí misma. Segundo, se debe preservar por principio, en nombre de la equidad, de los derechos humanos y de la autodeterminación. Tercero, al igual que la diversidad biológica, puede ayudar a la humanidad a adaptarse a los recursos limitados de su medio ambiente. Cuarto, es un antídoto necesario frente a la dependencia y a la opresión política y económica. Quinto, la rica diversidad de culturas es fuente de satisfacciones estéticas. Sexto, la diversidad es también estimulante para el espíritu. Por último, constituye una reserva de conocimientos y experiencias sobre modos de actuar prácticos y útiles.⁵⁴⁵

⁵⁴¹ BRANDA, M. *op. cit.*, p. 61.

⁵⁴² Concepto propuesto por el autor de esta tesis que hace referencia a las estrategias que responden a las necesidades propias de un país y que difícilmente pueden ser aplicables a otros lugares. Estas estrategias se desarrollan bajo los contextos y entornos propios del país de origen.

⁵⁴³ BRANDA, M. *op. cit.*, p. 61.

⁵⁴⁴ BOHANNAN, P. *Para raros nosotros*. Madrid: Akal, 1996 . p. 258.

⁵⁴⁵ UNESCO. *Informe mundial sobre la cultura. Cultura, creatividad y mercado*. París: UNESCO, 1998. p. 18

El planificador de cuentas debe enfrentarse con frecuencia a los diferentes cambios que se presentan en el entorno cultural donde participan las marcas. Estos cambios o *metamorfosis cultural*, como lo expresa Senkowski,⁵⁴⁶ es la combinación de dos fenómenos: por una parte, metamorfosis global que se presenta en todo el mundo con el desarrollo tecnológico, la crisis económica en algunos continentes y la evolución de los mercados. Y, por otro lado, la transformación cultural como reflejo de un mundo inter, pluri y multicultural donde la comunicación forma parte de la cultura. Posiblemente aquí caben las preguntas que se plantea Rey: ¿Consiste la lengua en la expresión del pensamiento? ¿Puede o no puede haber pensamiento al margen de la lengua?.⁵⁴⁷ Es entonces cuando la comunicación en sus diferentes manifestaciones, para nuestro caso la comunicación publicitaria, se convierte en el medio por el cual las marcas transmiten información, comparten ideas, generan sentimientos y actitudes; dan sentido a una de las dimensiones del ser humano: la del consumo. Para la publicidad la cultura La publicidad se dirige a personas que la interpretan de forma individual pero que la relacionan de forma colectiva, desde la comunicación, García y García lo explican afirmando que

la cultura humana propiamente dicha, la del Homo Sapiens, arranca propiamente de lo que es la comprensión de la intención del otro, del grupo, dentro de la acción comunicativa, lo que convierte a la comunicación social en el instrumento básico de modelación del comportamiento, y que, en consecuencia y en un sentido muy estricto, la cultura no es propiamente el producto cultural sino el proceso social mediante el cual se intercambia y preserva experiencia.⁵⁴⁸

En los últimos años, la publicidad y el marketing, han realizado esfuerzos por desarrollar estrategias multiculturales. Estados Unidos es uno de estos casos donde las marcas han diseñado estrategias dirigidas al mercado latino que vive en ese país, por considerarlo una masa crítica de consumidores que

⁵⁴⁶ SENKOWSKI, R. *Metabolismo cultural como estrategia para preservar la identidad cultural y ecológica*. Bloomington, IN: Palibrio, 2011.

⁵⁴⁷ REY, J. *Palabras para vender, palabras para soñar. Introducción a la redacción publicitaria*. Barcelona: Paidós, 1996. p. 32.

⁵⁴⁸ GARCÍA, J.; GARCÍA, A. *Teoría de la educación. Procesos primarios de formación del pensamiento y la acción*. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2001. p. 141-142.

tiene unos rasgos culturales similares entre las diferentes nacionalidades, pero diferentes de los norteamericanos, “a cada tipo de cultura corresponde una diferente concepción de la realidad, pero ésta tampoco siempre expresa la que está en el ánimo de todos”.⁵⁴⁹ Las marcas han entendido que la cultura y las subculturas son importantes en el comportamiento del consumidor, por tanto las estrategias publicitarias deben tener claro cuando es necesario desarrollar estrategias nativas o estrategias multiculturales, como afirma Wolton: “cuando más comunicación hay, más necesarias son las identidades”.⁵⁵⁰

⁵⁴⁹ MARTÍNEZ, N. *Reflexiones sobre arte terapia, arte y educación*. En: LÓPEZ, M. *Creación y posibilidad. Aplicaciones del arte en la integración social*. Madrid: Fundamentos, 2006. p. 33-74.

⁵⁵⁰ WOLTON, D. *Pensar la comunicación*. Buenos Aires: Prometeo, 2005. p. 324.

Capítulo 4. Las neurociencias y su relación con la publicidad

4.1-. Neurociencias

La neurociencia es la disciplina que estudia, desde un punto de vista multidisciplinar, los diferentes elementos y funciones del sistema nervioso. Este estudio puede ir desde lo molecular hasta el psicológico. Comprender lo que sucede en el cerebro humano es uno de los intereses de la ciencia moderna y uno de los misterios que nos lleva a intentar comprender cómo funciona el cerebro del planificador de cuentas en publicidad. Lo primero es conocer algunos fundamentos conceptuales que nos ayuden a comprender un poco mejor cómo se organizan los procesos mentales en la mente del planificador de cuentas. Lo primero es recordar que las operaciones mentales se realizan en el cerebro, un órgano que pesa 350 gramos aproximadamente cuando nace un niño, y que puede llegar a pesar 1.400 gramos en la edad adulta entre los 25-30 años. Comprender el cerebro humano requiere de un trabajo interdisciplinario entre la neuroanatomía, neurofisiología, neurofarmacología, neuroquímica, etcétera. La neurociencia entendió, entre las décadas de 1950 y 1960, que debía aceptar “la importancia de aunar esfuerzos para conseguir un objetivo común: entender mejor cómo percibimos, aprendemos, recordamos, pensamos, sentimos”.⁵⁵¹ Si bien la comprensión del funcionamiento del cerebro es el objeto de estudio de la neurociencia, no se puede olvidar que el cerebro forma parte del ser humano quien además de ser biológico también es un ser social. Es aquí donde disciplinas como la psicología, la antropología, la sociología, etcétera, sirven de conectores interdisciplinarios para la integración de entre opuestos aparentes (lo biológico y lo social). En este punto queremos aclarar que la publicidad quiere ser otra disciplina que permitan entender otra dimensión del individuo en contacto con el mundo que le rodea: la del consumo. Esta dimensión del consumo no es igual en los seres humanos, existen diferencias en las tomas decisiones entre hombres y mujeres que pueden estar influenciadas, entre muchos otros aspectos, por factores

⁵⁵¹ ÁLVAREZ, M. A.; TRÁPAGA, M. *Principios de neurociencias para psicólogos*. Buenos Aires: Paidós, 2008. p. 25.

fisiológicos. Muchos estudios evidencian las diferencias cerebrales tanto fisiológicas como psicológicas que se presentan entre hombres y mujeres. En las mujeres por ejemplo:

Existen más fibras que unen el hipotálamo a la corteza cerebral que fibras que hayen de la corteza cerebral al hipotálamo (centro de las emociones). Por tal motivo, gran parte de las decisiones que tomamos son más emocionales que racionales, pues los estímulos (ya sean visuales, auditivos o sensoriales) llegan primero al hipotálamo y tardan unas milésimas de segundos en llegar a la corteza cerebral, estas milésimas de segundo pueden ser la diferencia entre dar una respuesta totalmente emotiva (ya sea de agresividad, tristeza, etcétera), o una más racional, en la que pensemos posibilidades reales de solución, así como la lógica. Esto no quiere decir que no haya emoción en la respuesta, pero ésta será más racional.⁵⁵²

La neurociencia con ayuda de tecnología especializada como las imágenes por resonancia magnética nuclear funcional (fMRI) ayudan a la publicidad a conocer cómo piensan, actúan y toman las decisiones los individuos (consumidores). Pero también, y es el caso que nos concierne, permite comprender cómo piensa, actúa y toma las decisiones el ser humano en el rol de planificador de cuentas. Si por una parte la neurociencia coincide en que “las conexiones anatómicas entre neuronas se desarrollan acordes a un plan definido, su poder y efectividad no están predeterminados y pueden ser alterados por la experiencia”.⁵⁵³ Lo anterior nos permite pensar que los procesos mentales, en nuestro caso los del planificador, se pueden modificar.

4.2-. Pensamiento estratégico, marca y su relación con el cerebro humano

Los procesos mentales y en particular las asociaciones mentales se originan en el cerebro humano. En palabras de James:

⁵⁵² RODRÍGUEZ, M. *Mujer creativa, mujer completa*. México D.F.: Pax, 2005. p. 77.

⁵⁵³ ÁLVAREZ, M. A.; TRÁPAGA, M. *op. cit.*, p. 27.

Todos los materiales de nuestro pensamiento se deben a la forma en que uno de los procesos elementales de los hemisferios cerebrales tiende a excitar cualquier otro proceso elemental que haya excitado en algún tiempo anterior. El número de procesos elementales en operación y la naturaleza de ellos en cierto tiempo tienen plena eficacia para despertar a los demás, para determinar el carácter de la acción cerebral total, y, como consecuencia de esto, determinan el objeto pensado en ese momento. Dado que este objeto resultante es una u otra cosa, lo llamamos producto de asociación por contigüidad o de asociación por similitud, o contraste o de cualquier otra manera que hayamos podido reconocer como última.⁵⁵⁴

Los importantes avances de la medicina en materia de neurología, permiten comprender el funcionamiento de las neuronas en diversos procesos de la vida del ser humano. Mejor aún, ayudan a entender el cerebro humano, porque según Pinker:

En esta época científica, “entender” significa hacer el intento de explicar el comportamiento como una interacción compleja entre 1) genes, 2) la anatomía del cerebro, 3) su estado Bioquímico, 4) la educación familiar recibida por una persona, 5) el modo en que la sociedad la ha tratado y 6) los estímulos que la afectan.⁵⁵⁵

La economía, el marketing y la publicidad también están aprovechando estos conocimientos para entender los procesos del consumidor en el momento de tomar decisiones de carácter económico o comercial. En estos procesos el gran protagonista es el cerebro humano, el lugar donde se desarrollan los procesos mentales y que las marcas quieren ocupar, porque como nos lo recuerdan desde hace varias décadas, Ries y Trout, “posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen”.⁵⁵⁶

Cuando una marca nace, aspira a hacerlo en el cerebro del consumidor, intentará grabarse de forma duradera. En palabras de Torres i Prat una marca “es un «virus troyano» instalado en nuestro cerebro: como virus troyano las marcas succionan nuestra energía psíquica e información hacia el «servidor de

⁵⁵⁴ JAMES, W. *op. cit.*, p. 452.

⁵⁵⁵ PINKER, S. *op. cit.*, p. 79.

⁵⁵⁶ RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. Madrid: Mc Graw-Hill, 1989. p. 1.

la red», es decir, hacia La Corporación o anunciante colectivo”.⁵⁵⁷ Toda novedad genera nuevas relaciones, es así como la nueva marca hace que se creen nuevas conexiones entre neuronas, y si se fortalecen estas interacciones, se estará consolidando la construcción de una marca, o por el contrario en poco tiempo dejará de recordarse e incluso corre el riesgo de olvidarse, como lo explica Ratey: “si no se ejercitan los circuitos neuronales, las conexiones no serán adaptativas y lentamente se debilitarán, y pueden que lleguen a perderse”.⁵⁵⁸ Aunque las construcciones mentales son subjetivas porque pertenecen a cada individuo, pueden presentarse una serie de condiciones que activan zonas similares del cerebro de varias personas; esto lo explica Braidot cuando afirma que:

Un cliente que ha tenido un contacto con un producto o servicio lo reconoce en el hipocampo, que es la zona cerebral que registra y recuerda los datos simples. Si, como resultado de contactos sucesivos, se ha creado un vínculo emocional con dicho producto o la marca que lo identifica, éste se registra en la amígdala.⁵⁵⁹

Las marcas generan un impacto en el cerebro ya que involucran los aspectos emocionales y racionales del individuo. Mediante estudios de fMRI (imágenes por resonancia magnética funcional) se ha establecido que el conocimiento de una marca puede tener efectos en las conexiones neuronales que generan la memoria y los procesos de toma de decisión. Es por ello que cuando un individuo reconoce una marca, la región del hipocampo donde se encuentra la memoria y la zona de la corteza prefrontal asociada con las emociones, se activan cada vez que se activa esta zona en relación con la marca, se hace más imborrable, o dicho de otra forma, perdura más. La explicación a esto puede estar dada, en la medida en que la zona prefrontal parece que está directamente relacionada con la clase de persona que somos, es decir, la activación de esta zona “refleja la conexión entre la marca y la imagen que el cliente tiene de sí mismo”.⁵⁶⁰ Esto es importante para los publicitarios y profesionales de marketing porque en la medida en que se

⁵⁵⁷ TORRES I PRAT, J. *op. cit.*, p. 62-63

⁵⁵⁸ RATEY, J. J. *op. cit.*, p. 46.

⁵⁵⁹ BRAIDOT, N. *Neuromarketing. Neuroeconomía y negocios. op. cit.*, p. 372.

⁵⁶⁰ BRAIDOT, N. *Neuromarketing. Neuroeconomía y negocios. op. cit.*, p. 449.

conoce cómo reacciona el cerebro frente a las marcas, es posible que se puedan desarrollar estrategias innovadoras.

Lo mismo sucede con la amígdala, un pequeño órgano que está en el cerebro y donde se almacenan muchos recuerdos emocionales de los cuales no es consciente el ser humano. La estrategia de comunicación busca recuperar la información mediante mensajes de comunicación que activen y estimulen las emociones permitiendo que se genere un vínculo con la marca.

Debido a esto, Schmitt lleva el proceso del marketing de experiencia al plano neurológico afirmando que: “La idea de que en el cerebro hay distintas áreas funcionales, que se corresponden con distintas experiencias se ha llamado “visión modular de la mente”.⁵⁶¹ Lo anterior significa que la mente está compuesta por partes funcionales, cada una con estructuras y procesos unidos entre sí, que no pueden separarse. Es así como la sensación, la cognición y el afecto “tienen sus propias estructuras y principios aunque interactúan para producir una percepción, sentimiento y pensamiento sensoriales coherentes”.⁵⁶² Por tanto, cuando desde la comunicación se desea apelar a los sentidos, se recomienda desarrollar estrategias diferentes para cada uno de ellos. Como describe Schmitt:

No importa qué y cómo se experimente: siempre es una cuestión de células nerviosas formando conexiones entre la información al transmitir impulsos químicos y eléctricos. Sin embargo, por lo que se refiere a la fenomenología de la experiencia, hay varias áreas funcionales distintas.

En primer lugar, hay un sistema perceptivo o sensorial localizado en el tálamo. Este sistema procesa la entrada sensorial en forma de ondas de luz, ondas de sonido, información táctil y textil que llega a la retina, el oído y otros órganos sensores. Luego hay un sistema afectivo límbico y una región próxima llamada la amígdala cerebelosa, y también en el neocórtex. Los “sistemas inferiores” del sistema límbico y la amígdala cerebelosa producen una rápida respuesta afectiva “visceral” sin demasiado pensamiento ni análisis, mientras que el neocórtex puede producir emociones más complejas. Finalmente, hay otras partes del neocórtex que son la sede de la cognición y el pensamiento elaborados y de la creatividad.⁵⁶³

⁵⁶¹ SCHMITT, B. *op. cit.*, p. 81.

⁵⁶² SCHMITT, B. *op. cit.*, p. 82.

⁵⁶³ SCHMITT, B. *op. cit.*, p. 81.

Las estrategias para el marketing de experiencias, por ejemplo, deben abordarse desde los Módulos Experienciales Estratégicos (MEE) compuesto por cinco tipos de experiencias que Schmitt divide de la siguiente forma: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones. Las sensaciones se refieren a las experiencias sensoriales captadas a través de los cinco sentidos; los sentimientos, a las emociones internas del individuo que permiten generar experiencias afectivas y que están muy ligadas con el estado de ánimo; los pensamientos buscan generar experiencia desde el aspecto intelectual; las actuaciones intentan estimular experiencias desde los estilos de vida; y las relaciones se extiende, a lo social y a la interacción con otros individuos. A este respecto Lindstrom afirma que: “Las compañías han comenzado a descubrir que para lograr nuestro total compromiso emocional, no deben abrumarnos con logotipos sino bombardear fragancias en nuestras narices y música en nuestros oídos”.⁵⁶⁴

El cerebro selecciona de manera inconsciente aquella marca con la que ha convivido y que le ha demostrado que puede satisfacer sus necesidades básicas, aquella que le produce bienestar y placer, porque el ser humano, por naturaleza, rechaza todo aquello que le produzca dolor o insatisfacción. Esta satisfacción proporcionada por la marca crea una conexión entre nuestros objetivos y las redes neuronales generando una sustancia electroquímica llamada dopamina, que cuando se genera produce bienestar.

Cuando este proceso se produce de forma constante, el cerebro reconoce que dicha marca satisface los objetivos del individuo. Es por ello que los expertos en marketing recomiendan utilizar la estrategia de repetición, porque genera experiencias agradables. Pero lo más interesante es que el cerebro selecciona la marca que más experiencias intensas agradables le ha venido dejando de forma acumulativa y que han generado nuevas conexiones neuronales asociadas con cada nueva experiencia, lo que favorece una predisposición más favorable hacia la marca y facilita su aparición en la mente del consumidor. Si la publicidad comprende la forma cómo funciona la mente del ser humano, es posible que logre desarrollar estrategias y piezas

⁵⁶⁴ LINDSTROM, M. *op. cit.*, p. 159.

publicitarias que destaquen dentro de los anuncios que diariamente saturan la atención de los consumidores, porque en palabras de Braidot

la estrategia creativa adecuada para crear un vínculo con la marca es aquella que se destaque por su capacidad para apelar al riquísimo mundo afectivo de los clientes a partir de la comprensión de los mecanismos que desencadenan los sentimientos, las sensaciones, los deseos, las motivaciones y las actitudes.⁵⁶⁵

Lo que Braidot expone, es la importancia que tienen las emociones en la decisión de compra de los consumidores, donde “el conocimiento preciso del cerebro juega el papel fundamental para explicar las decisiones de consumo”,⁵⁶⁶ como lo explican de Balanzó y Sabaté. Lo anterior evidencia que aún queda mucho por descubrir sobre la relación entre nuestro cerebro y su aplicación en las estrategias de comunicación.

4.3-. Neurociencia y publicidad

Camargo explica que a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, la ciencia va a pasar de ser neurocéntrica a ser más cerebrocéntrica, lo que significa que el cerebro es el centro de atención de las investigaciones en todo el mundo.⁵⁶⁷ A este respecto Goldberg considera que:

El cerebro humano es el sistema natural más complejo del universo conocido; su complejidad rivaliza con, y probablemente supera, la complejidad de las estructuras sociales y económicas más intrincadas. Es la nueva frontera de la ciencia. Los años 90 fueron declarados la década del cerebro por los Institutos Nacionales de la Salud. De la misma forma que la primera mitad del siglo XX fue la era de la física, la segunda mitad

⁵⁶⁵ BRAIDOT, N. *op. cit.*, p. 654.

⁵⁶⁶ De BALANZÓ, C.; SABATÉ, J. “*Las neurociencias y la publicidad: nuevas fronteras a la persuasión*”. A: *La encrucijada de la comunicación: límites y transgresiones. IV Congreso Internacional Comunicació i Realitat*. Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna: Trípodos, 2007. p. 909-923.

⁵⁶⁷ CAMARGO, P. *op. cit.*, p. 49.

del siglo XX fue la era de la biología, el principio del siglo XXI es la era de la ciencia del cerebro-mente.⁵⁶⁸

El interés de la publicidad por comprender cómo funciona el cerebro en los procesos de comunicación publicitaria surgió cuando en el año 2003 el especialista en neurociencias Montague realizó el mismo experimento de “El desafío Pepsi”,⁵⁶⁹ que se había llevado a cabo originalmente en 1975. En aquella ocasión, la prueba de sabor buscaba enfrentar a Pepsi y Coca Cola para que el consumidor realizara una prueba a ciegas y determinara cuál era su bebida de preferencia. La prueba se realizó en supermercados y puntos de venta presentando dos vasos, uno contenía Pepsi y el otro Coca Cola, y con las botellas a la vista de los consumidores pero ocultas por cilindros que impedían ver la etiqueta y la forma de la botella. En 1975 el experimento dio como resultado una clara preferencia de los consumidores por el sabor de Pepsi, lo que le proporcionó poderosos argumentos a la compañía para realizar campañas de publicidad soportadas en los resultados de las pruebas. Aunque los resultados evidenciaban que los consumidores preferían Pepsi, lo cierto fue que Coca Cola era el líder en ventas. ¿Cómo podía ser esto? Este dilema fue el que llevó a Montague a realizar nuevamente las pruebas en el año 2003, sólo que en aquel año se apoyó en técnicas neurocientíficas para comprender lo que realmente sucedía en el cerebro de los consumidores. El experimento de Montague y los aportes neurocientíficos del psicólogo Zalmman al marketing a mediados de los años noventa del siglo XX, le están permitiendo a los publicistas entender que disciplinas como la neurociencia y la psicología cognitiva pueden aportar conocimientos que les ayudan a comprender cómo funciona el cerebro y la mente de los consumidores en algunos procesos de toma de decisión frente a las marcas. En el año 2002 el psicólogo Kahneman recibió el Premio Nobel de Economía por sus avances realizados en neuroeconomía. Los aportes de Kahneman permitieron que el marketing y la

⁵⁶⁸ GOLDBERG, E. *El cerebro ejecutivo. Lóbulos mentales y mente civilizada*. Barcelona: Crítica, 2008. p. 47.

⁵⁶⁹ *Neuromarketing: publicidad directo al subconsciente*. [En línea]. <<http://www.neoteo.com/neuromarketing-publicidad-directo-al-13853>> [Consultado: 28 de abril de 2013]

publicidad utilizaran los aportes de estas nuevas disciplinas en la investigación de las marcas. En un primer momento la neuroeconomía comenzó a cuestionar los métodos tradicionales de utilizaba la economía, especialmente aquellos que se referían al comportamiento del consumidor. En estos procesos el gran protagonista es el cerebro humano, el lugar donde se desarrollan los procesos mentales que tienen relación con las marcas.

La aplicación de técnicas que utiliza la neurociencia y aplicarlas en el marketing, a esto es lo que se le conoce como neuromarketing.

Con las investigaciones que se realizan en neurociencias hoy se habla del prefijo neuro como el inicio de nuevas disciplinas que buscan comprender al ser humano en sus diferentes dimensiones, algunas de ellas, descritas⁵⁷⁰ por Braidot son: neuromanagment, neuroliderazgo, neuromarketing, neuroeconomía, neuroplanning, neuroselección de personas, neuroinvestigación de mercados, neuroaprendizaje y neuroeducación.

4.4-. Neuromarketing

Los primeros pasos en neuromarketing los dio Zaltman a finales de los años noventa del siglo XX cuando sometió por primera vez a un individuo a Resonancia magnética funcional (fMRI). Esta prueba tenía como objetivo identificar las marcas preferidas por aquel individuo. Años más tarde el Zaltman comprobaría que la decisión tomada se realizaba de forma inconsciente y que aproximadamente el noventa y cinco por ciento de nuestra actividad mental, incluyendo emociones y pensamientos se procesaban bajo dos niveles conscientes. La curiosidad por comprender este fenómeno llevó al desarrollo de nuevas técnicas que ayudaran a comprender algunas actividades cognitivas que se llevaban a cabo en el interior del individuo. Sería así como el Doctor Zaltman desarrollaría una metodología llamada ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Method) la cual combina fundamentos de disciplinas como el psicoanálisis, la lingüística y la neurobiología. Para Zaltman, las metáforas son

⁵⁷⁰ BRAIDOT, N. *Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la construcción exitosa de las organizaciones. op. cit., p. 26.*

esenciales para nuestros pensamientos y son las que ayudan a comprender las decisiones de los consumidores.

Los importantes avances de la medicina en materia de neurología, permiten comprender el funcionamiento de las neuronas en diversos procesos de la vida del ser humano. Con los avances en neurociencia surge el concepto de neuromarketing, que en palabras de Mora

no es otra cosa que una nueva disciplina que, utilizando los estudios de imagen cerebral y conociendo las áreas del cerebro que se activan ante decisiones de compra, permite diseñar una publicidad para distintos productos, mejorando así su venta. El objetivo está claro: conocer qué favorece o produce el rechazo en la compra de los productos del mercado, y qué estímulo activa unas u otras zonas del cerebro acorde a los intereses de una determinada empresa. Todos sabemos que mucha publicidad se centra en la consecución de reacciones inmediatas de consumo, desactivando, si es posible, la perspectiva que nos lleva a explorar o sopesar mejor las compras. Por ello, conocer mejor cómo procesa el cerebro las decisiones no sólo sería útil para las empresas, sino que también ayudaría al consumidor a defenderse de ese marketing.⁵⁷¹

Para Cuesta y Gutiérrez, el neuromarketing “investiga la respuesta cerebral del consumidor ante los estímulos de comunicación recibidos”.⁵⁷² Este tipo de investigaciones, requieren de un grupo interdisciplinario donde participan “físicos, matemáticos, estadísticos, radiólogos, neurólogos, psicólogos, psiquiatras, neuropsicólogos, informáticos, ingenieros, etc.”.⁵⁷³ Estas imágenes proporcionan imágenes de la actividad del cerebro en tiempo real porque permite observar el flujo sanguíneo mientras el individuo realiza alguna actividad. Gracias a la información de los fMRI y de los EEG (encefalogramas), los científicos han podido establecer que las decisiones de compra no son racionales, “sino que deriva de fuerzas inconscientes. Esta afirmación puede explicar, por ejemplo, las compras por impulso”.⁵⁷⁴ Para estos autores “el producto que una persona compra hoy está determinado por lo que ha

⁵⁷¹ MORA, F. *op. cit.*, p. 114.

⁵⁷² CUESTA, P.; GUTIÉRREZ, P. *Otras tendencias de comunicación*. En: SÁNCHEZ, J. ; PINTADO, T. (Coord.). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC, 2010. p. 268.

⁵⁷³ MAESTÚ, F.; RÍOS, M.; CABESTRERO, R. *Neuroimagen. Técnicas y procesos cognitivos*. Madrid: Elsevier, 2007. p. 59.

⁵⁷⁴ CUESTA, P.; GUTIÉRREZ, P. *op. cit.*, p. 268.

comprado con anterioridad y las experiencias que ha tenido con el mismo”.⁵⁷⁵ Así mismo explican que “el sistema emocional (una de las zonas del cerebro más antiguas) juega un papel muy importante en los procesos mentales de las personas, y por tanto, determina en gran parte el rumbo de las decisiones de compra”.⁵⁷⁶ Álvarez del Blanco explica:

Constituye uno de los métodos más fiables en la actualidad para determinar los sentimientos que despierta la marca. Con 64 sensores pueden medirse hasta 2.000 ondas cerebrales por segundo, precisando aquello que provoca reacciones en la mente. Es lo más próximo a lo que una marca puede llegar para realmente entender el pensamiento percepciones y emociones de sus clientes, incluso los pensamientos inconscientes.⁵⁷⁷

Lo que se puede establecer es que el neuromarketing se considera como una forma de investigación de mercados que emplea mediciones biométricas como el ritmo cardíaco, la respuesta galvánica de la piel, actividad cerebral, movimiento ocular, etc. para conocer lo que motiva a los consumidores a tomar una elección frente a una marca.

En estos procesos el gran protagonista es el cerebro humano, el lugar donde se desarrollan los procesos mentales y que las marcas quieren ocupar, porque como lo explica Braidot:

La estrategia creativa adecuada para crear un vínculo con la marca es aquella que se destaque por su capacidad para apelar al riquísimo mundo afectivo de los clientes a partir de la comprensión de los mecanismos que desencadenan los sentimientos, las sensaciones, los deseos, las motivaciones y las actitudes.⁵⁷⁸

A continuación expondremos algunas definiciones de neuromarketing:

⁵⁷⁵ CUESTA, P.; GUTIÉRREZ, P. *op. cit.*, p. 268.

⁵⁷⁶ CUESTA, P.; GUTIÉRREZ, P. *op. cit.*, p. 268.

⁵⁷⁷ ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. M. *op. cit.*, p. 93.

⁵⁷⁸ BRAIDOT, N. *Neuromarketing. Neuroeconomía y negocios. op. cit.*, p. 372.

Cuadro 8. Definiciones de neuromarketing

AÑO	AUTOR	Definición
2007	Oscar Malfitano	Los primeros estudios empíricos del impacto de la relación biológica en la decisión del cliente son el foco de atención al que dirigimos los métodos y técnicas de algo que hemos de llamar neuromarketing, cuyo objetivo es mejorar el nivel de relacionamiento y comunicación entre los valores de satisfacción de la humanidad.
2009	Néstor Braidot	Es una disciplina de avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional: inteligencia de mercado, diseño de productos y servicios, comunicaciones, precios, <i>branding</i> , posicionamiento, <i>targeting</i> , canales y ventas.
2010	Roberto Marcos Álvarez del Blanco	Es utilización de métodos neurocientíficos para analizar y comprender el comportamiento humano y sus emociones en relación con el mercado y sus intercambios.
2010	Pedro Cuesta Valiño y Pablo Gutiérrez Rodríguez	Estudia los efectos que la publicidad tiene en el cerebro humano con la intención de poder llegar a predecir la conducta del consumidor.
	Martin Lindstrom	El neuromarketing se convertirá en la principal herramienta para predecir el éxito o el fracaso de los productos.

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

Para muchas marcas la información que se obtiene con la implementación de este tipo de técnicas está representando una diferencia competitiva significativa. En palabras de Zaltman “*the ability to grasp or understand the mind of the market and creatively leverage this understanding represents the next source of competitive advantage for marketers*”.⁵⁷⁹

Pero la implementación de estas nuevas técnicas han generado críticas desde varios sectores. Por una parte están lo que creen que con estas técnicas las empresas podrán controlar la intimidad de las personas para controlar sus decisiones de consumo sin que ésta pueda evitarlo. Sin embargo, autores como Malfitano consideran que “la ética y los valores sociales tenderán a imponer el equilibrio para evitar la manipulación de los consumidores”.⁵⁸⁰ En la actualidad se planea un debate sobre el alcancé ético de esta técnica, no obstante, la neuroética tiene ya un camino bastante adelantado en este tema, Evers considera que el libre albedrío es una estructura cerebral fundamental y como tal la experiencia de libertad, la “libertad de elección y el poder de tener influencia sobre sí mismo y sobre su entorno son, como el espacio y el tiempo, construcciones fundamentales del cerebro humano, axiomas de nuestra experiencia”.⁵⁸¹ Aunque la discusión continúa, lo que sí podemos afirmar es que “el neuromarketing se ha revelado como una poderosa herramienta para comprender la relación entre la mente y la conducta del consumidor”,⁵⁸² es una nueva forma de generar nuevo conocimiento del ser humana desde uno de los factores que hacen parte del comportamiento humano: el consumo. Está posición es compartida por autores como Marcos, para quien:

El neuromarketing transporta la comprensión del comportamiento humano al interior del vívido y pensante cerebro y los pasos dados en esta incipiente disciplina resultan revolucionarios. Pronostican fantásticos adelantos para entender y quizá integrar, desde una perspectiva epistemológica, al hombre moral el *homo consumericus*, *homo corporaticus* y *homo economicus*. Contribuirá a reinventar el marketing con un nuevo diálogo para la cultura actual: conectada, interdependiente e hiperactiva.⁵⁸³

⁵⁷⁹ ZALTMAN, G. *op. cit.*, p. 6.

⁵⁸⁰ MALFITANO, O. *op. cit.*, p. 22.

⁵⁸¹ EVERS, K. *Neuroética. Cuando la materia se despierta*. Buenos Aires: Katz, 2010. p. 84.

⁵⁸² CUESTA, P. y GUTIÉRREZ, P. *op. cit.*, p. 269.

⁵⁸³ ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. M. *op. cit.*, p. 95.

O como Camargo quien argumenta que

*o marketing é um processo e o tal “neuromarketing” é uma parte desse processo que atua no entendimento do consumidor para descobrir novos productos, para entender a preferência deles por certas marcas e até avaliar as campanhas de comunicação.*⁵⁸⁴

Una visión, de corte más proyectiva, hacia el medio plazo la ofrece Domingo considerando que: “el neuromarketing parece ser la promesa del futuro (un futuro muy cercano) para encontrar mejores métodos con los que satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr, de este modo, crear una relación que perdure en el tiempo”.⁵⁸⁵ Todas estas definiciones tienen una postura optimista y casi inevitable frente al uso cada vez más frecuente de esta nueva tendencia del marketing.

Pero, también hay que reconocer que las técnicas de las neurociencias aplicadas al marketing presentan algunos inconvenientes, por ejemplo: “Uno de los principales problemas del sector del neuromarketing es la ausencia de estándares ampliamente aceptados por los distintos agentes. Cada consultora tiene su propia metodología”.⁵⁸⁶ Otro inconveniente se presenta con las personas que participan en la prueba, quienes pueden considerar que la información obtenida será utilizada con fines de manipulación. Por otra parte, las emociones personales y socioculturales de los participantes hacen que el nivel de excitación de las neuronas no sea igual entre las personas.

⁵⁸⁴ CAMARGO, P. *op. cit.*, p. 78.

⁵⁸⁵ DOMINGO, R. “*Neuromarketing o cómo llegar a la mente del consumidor*”. Harvard Deusto, Marketing y Ventas, n° 93. Julio- agosto de 2009. Deusto: Barcelona. p. 76-79.

⁵⁸⁶ MONGE, S.; FERNÁNDEZ, V. “*Neuromarketing: Tecnologías, Mercado y retos*”. Pensar la publicidad. Vol. 5 (2011). nº 5. P. 19-42.

4.5-. Plasticidad neuronal

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1982⁵⁸⁷ definió la neuroplasticidad como la capacidad de las células del sistema nervioso para regenerarse anatómica y funcionalmente, después de estar sujetas a influencias patológicas ambientales o del desarrollo, incluyendo traumatismos y enfermedades.

El concepto de plasticidad neuronal hace referencia a la capacidad que tiene el cerebro de adaptarse a las deficiencias funcionales que se presentan con las lesiones.⁵⁸⁸ En ocasiones, las neuronas deben reorganizar las funciones sinápticas para generar nuevos contactos sinápticos que forman nuevos circuitos como resultado de la experiencia y que permiten a las neuronas realizar las funciones de la(s) neurona(s) dañadas. Esta readaptación implica cambios en la organización estructural y funcional del Sistema Nervioso Central. Lo interesante de esta habilidad que tiene el cerebro, es que estos cambios funcionales pueden ocurrir en cualquier momento de la vida. Así lo explica Sousa:

Los estudios están revelando la manera sorprendente en que el cerebro se reorganiza constantemente según la información que recibe. Este proceso, denominado *neuroplasticidad*, continúa durante toda la vida, pero es excepcionalmente rápido durante nuestros primeros años de vida. Por lo tanto, las experiencias que tiene el cerebro joven en casa y en la escuela, ayudan a formar los circuitos neurales que determinarán cómo y qué aprende dicho cerebro.⁵⁸⁹

Las experiencias acumuladas durante los años de vida del individuo son un factor determinante para que en la edad adulta la plasticidad neuronal se lleve a cabo de forma efectiva. Estudios realizados por Malacarne⁵⁹⁰ en el siglo XVIII

⁵⁸⁷ *Neuroplasticité et réparation du système nerveux central*. [En línea] <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/39284/1/WHO_OFFSET_73_fre.pdf> [Consulta: 29 de abril de 2013]

⁵⁸⁸ *Neuroplasticité et réparation du système nerveux central*. op. cit. p. 7.

⁵⁸⁹ SOUSA, D. A. *Cómo aprende el cerebro*. California: Corwin Press, 2002. p. 4.

⁵⁹⁰ MELLOR, D.; PATTERSON, E.; STAFFORD, K. *The sciences of animal welfare*. Iowa: Wiley-Blackwell, 2009. p. 137.

con pájaros amaestrados y pájaros libres, y los de Hebb D. en 1949⁵⁹¹ con ratas criadas en una casa y ratas criadas en un laboratorio demostraron que los contextos y los ambientes influyen en el “desarrollo óptimo de las estructuras del cerebro”.⁵⁹² Para Sousa, estas estructuras tienen una capacidad de adaptación sorprendente, lo que permite al cerebro:

reorganizar sus conexiones sinápticas y de modificar los mecanismos Bioquímicos y fisiológicos en respuestas a un estímulo externo (una conducta determinada o lesiones cerebrales como un traumatismo craneoencefálico o un infarto cerebral) o a un estímulo interno (neurotransmisores o medicamentos como la anfetamina y la comunicación química intercelular).

Desde una perspectiva neurofuncional esta característica hace que la neurona sea una célula versátil, concebida para una relación dinámica con otras neuronas, por tanto la corteza cerebral tiene un carácter flexible, en cuyo desarrollo no solo intervienen los fenómenos genéticos sino también las vivencias del propio individuo con la posibilidad de cambios en la estructura psíquica e incluso de la función nerviosa. Así las relaciones interpersonales y la vida afectiva determinan la construcción y maduración del cerebro del sujeto.⁵⁹³

Según Small y Vorgan, en el cerebro joven: “Esta plasticidad permite que el cerebro inmaduro aprenda perfectamente las nuevas destrezas y con mucha mayor eficacia que el cerebro adulto ya recordado”.⁵⁹⁴ Este punto de vista es compartido por Sousa quien argumenta:

El cerebro adulto es flexible, puede hacer que crezcan células nuevas y establecer nuevas conexiones, al menos en algunas regiones como el hipocampo. Aunque con el tiempo la información nueva se guarda cada vez con menos eficacia, no existe límite de edad para el aprendizaje.⁵⁹⁵

⁵⁹¹ MELLOR, D.; PATTERSON, E.; STAFFORD, K. *The sciences of animal welfare. op. cit.* p. 137.

⁵⁹² SADURNÍ, M. (Coord.). *El desarrollo de los niños paso a paso*. Barcelona: UOC, 2003. p. 115.

⁵⁹³ MUNTANÉ, A. *La mente y el cerebro. Visión orgánica, funcional y metafísica*. Libros en red, 2005. p. 35.

⁵⁹⁴ SMALL, G., VORGAN, G. *El cerebro digital. Cómo las nuevas tecnologías están cambiando nuestra mente*. Barcelona: Urano, 2009. p. 22.

⁵⁹⁵ SOUSA, D. A. *op. cit.*, p. 29.

Esta habilidad del cerebro para aprender nuevos aprendizajes o nuevas experiencias, se da por las conexiones neuronales que actúan como rutas de comunicación. Estas vías de comunicación se crean en el cerebro por medio del aprendizaje y la práctica repetida permitiendo la incorporación de nuevos conocimientos a nuestro cerebro y nuestra mente. La plasticidad cerebral es diferente dependiendo de la edad del individuo. Lo importante, para nuestro caso, es saber que la actividad mental permanente, especialmente el entrenamiento cognitivo, favorece la plasticidad en personas adultas. Lo anterior, abre la posibilidad de pensar que el planificador de cuentas puede mejorar o modificar sus estructuras neuronales con rutinas de ejercicios cognitivos. La pregunta que surge es: ¿Qué tipos de ejercicio cognitivo necesita realizar el planificador de cuentas para mejorar su estructura de pensamiento estratégico? Tal y como se plantea esta puede ser una nueva pregunta de investigación, que por efectos de limitación del tema que nos concierne, no abordaremos en esta ocasión, pero queda abierta para una futura investigación.

El tema de la plasticidad cerebral, además de la Organización Mundial de la Salud, también ha sido tratado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a este respecto esta última considera que

El sentido común y la ciencia del cerebro confirman que nuestros cerebros son *plásticos*: continúan desarrollándose, aprendiendo y cambiando hasta que interviene una senilidad avanzada o la muerte. La idea del aprendizaje durante toda la vida tiene sentido. Nunca es demasiado tarde para aprender, considerando que el aprendiz esté bien dotado con confianza, auto estima y motivación. Y, aun así, parece que hay *períodos sensibles* como “ventanas de oportunidad” cuando el cerebro en desarrollo es particularmente sensible a ciertos estímulos y está listo para aprender.⁵⁹⁶

Estas posturas frente a la plasticidad neuronal nos sugieren que los individuos en cualquier etapa de su vida puede modificar las estructuras neuronales de forma que se adaptan a las nuevas demandas del entorno en

⁵⁹⁶ OCDE. *La comprensión del cerebro. Hacia una nueva ciencia del aprendizaje*. México D. F.: Santillana, 2003. p. 41.

que participa, ellas pueden ser: académicas, profesionales, deportivas, culturales, sociales, etcétera.

Esta flexibilidad cerebral, donde las estructuras neuronales pueden reorganizar la información, juegan un papel importante en el desarrollo de los diferentes tipos de personalidad, porque ante todo se trata de un proceso físico que afecta los procesos mentales. Es así, como los cambios en el cerebro se manifiestan con cambios en las habilidades, por ejemplo, cada vez que aprendemos una nueva actividad deportiva o tocar un instrumento musical, el cerebro crea nuevas conexiones que le indican a todo el cuerpo cómo realizar el nuevo movimiento. Ohmae considera que: “Además de la costumbre de analizar caracteriza la mente del estratega la elasticidad o flexibilidad intelectual que le permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, no simplemente discriminar con gran precisión entre varios tonos de gris”.⁵⁹⁷ Gracias a la neurociencia, en la última década hemos aprendido que el cerebro es el órgano desarrollado para cambiar como respuesta a la experiencia, es el responsable de le aprendizaje. Debemos entender que nuestro cerebro puede cambiar y aprender. Esto se hace difícil, porque para aprender es necesario estar dispuesto a cambiar de opinión, y los individuos difícilmente están dispuestos a hacerlo. Lo cierto, es que el cerebro siempre está cambiando, porque en nosotros está influyendo contantemente la cultura, el entorno, la educación y hasta los factores biológicos. Las nuevas teorías sobre neuroplasticidad nos sugieren que cada vez podemos resposabilizarnos más de nuestro cerebro. Este punto es fundamental para entender por qué, desde esta investigación, consideramos que la mente del planificador de cuentas puede formarse, modificarse y potenciarse para desarrollar estrategias publicitarias innovadoras y eficaces para las marcas.

⁵⁹⁷ OHMAE, K. la mente del estratega. *op. cit.* p. 10

TERCERA PARTE

Colombia

“La incertidumbre envuelve casi enteramente el futuro, y a pesar de ser la cosa más insegura de todas, es sin embargo evidentemente muy provechosa, porque al tener unos y otros igual temor, procederemos con mayor prudencia al atacarnos”.

Tucídides.

Capítulo 5. Aproximación histórica

5.1-. La publicidad en Colombia

El primer anuncio publicitario colombiano apareció en el año de 1801 en el periódico “Correo Curioso, Erudito, Económico y Mercantil, editado por don Luis Fernando Azuola y Jorge Tadeo Lozano, donde se anunciaba la venta de un esclavo mozo, de buen servicio, aparentemente para trabajo serio”.⁵⁹⁸ El desarrollo de la industria nacional y el surgimiento de empresas cerveceras, a finales del siglo XIX, impulsaron el desarrollo de la publicidad que hasta ese momento era importada de Europa y Estados Unidos. La publicidad de aquella época se concentraba en la difusión de material impreso como carteles, almanaques, recuerdos publicitarios y uno que otro mural. Al inicio del siglo XX, surgieron empresas como la Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer, 1907) y Tejidos el Hato (Fabricato, 1920), ambas en la ciudad de Medellín. El impulso de estas primeras industrias manufactureras se ha mantenido hasta la actualidad convirtiendo a la ciudad de Medellín en un importante centro de desarrollo textil para Colombia y un referente de la moda para la región latinoamericana.

Con la primera Guerra Mundial (1914-1918), la caída en las importaciones obligó a que nuevas empresas se fundaran, este fue el caso de la Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco, 1919), que “fue de las primeras empresas en conformar un departamento de publicidad, con Alberto Sáenz Moreno como director”⁵⁹⁹. Sería Sáenz quien introduciría al país los primeros conceptos de planeación publicitaria, debido a que viajaba con frecuencia a Estados Unidos donde aprovechaba para realizar cursos sobre publicidad en universidades y agencias de publicidad. En estos primeros departamentos de publicidad trabajaron artistas y reporteros. La experiencia publicitaria que Sáenz iba adquiriendo la aplicaba en los cigarrillos Pielroja. Pos años después, José Posada Echeverri se convirtió en el primer director de arte de Pielroja y el

⁵⁹⁸ LORENZO, M. Historias de publicidad. Bogotá: Plaza y Janés, 1995. p. 89.

⁵⁹⁹ LORENZO, M. *op. cit.*, p. 90.

orientador del diseño publicitario de la época. Fue tan exitosa la experiencia publicitaria de Coltabaco, que algunos jóvenes de aquella época:

consideraron la publicidad como una carrera y resolvieron tomar cursos de especialización por el único medio al alcance en Colombia: las escuelas internacionales por correspondencia, como la Scranton de Filadelfia, que impulsó a un buen número de sus suscriptores en las artes del cine, el periodismo y la comunicación.⁶⁰⁰

Sería a finales de los años veinte y principios de los treinta del siglo XX, tiempo de la gran crisis mundial, cuando en el mundo surgieron grandes agencias de publicidad como BBDO, 1928 y Leo Burnett, 1935 entre otra. Al mismo tiempo, también nacieron las primeras agencias de publicidad en Colombia. La primera agencia surgió en Medellín y se llamó Comercio y Anuncio. Su fundador, don Alberto Mejía Botero, le propuso a la refrigeradora Central de Medellín realizar algunas acciones publicitarias. La experiencia fue tan interesante que su segundo cliente fue Coltejer, en 1932. Esta iniciativa motivó a muchas personas a fundar su propia agencia, como por ejemplo, Propaganda Época en 1940 por Arturo Arango Uribe. En el ejemplar No 114 de la revista colombiana Publicidad y Mercadeo, fechada en julio de 1990 y con ocasión de la edición especial del Eje Cafetero, aparece registrado que la agencia Propaganda Sancho se creó en Manizales en el año 1936.⁶⁰¹ Al surgimiento de estas nuevas agencias de publicidad, le siguió, en Bogotá, Atlas Publicidad que, con el tiempo, se fusionaría con la multinacional norteamericana J. Walter Thompson. En 1945 llegaría otra multinacional a Colombia, McCann Erickson y ya a mediados de los años sesenta, abrió Leo Burnett, ambas también en Bogotá.

La publicidad actual en Colombia es una industria donde 22 millones de personas, casi el 50% de la población (según el Departamento Nacional de Estadística -DANE, la población colombiana registrada el 18 de octubre de 2012 es de 46.746.881),⁶⁰² posee bajos ingresos, eso significa que viven con

⁶⁰⁰ LORENZO, M. *op. cit.*, p. 91.

⁶⁰¹ "Especial eje cafetero". Revista P&M. n° 114. p. 12.

⁶⁰² "Población colombiana ahora". [En línea]. http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php [Consulta: 18 octubre de 2012].

menos de 3 salarios mínimos⁶⁰³ o su equivalente en divisa extranjera 720 € aproximadamente.

5.2-. El planificador de cuentas en Colombia

Gracias a la publicación periódica de la Revista Publicidad y Mercadeo (P&M) desde hace más de 30 años, esta revista se puede considerar el único documento de consulta histórico que existe en Colombia. En Colombia la figura del planificador de cuentas es más conocida como estrategia publicitario o *planner*.

Para lograr identificar en qué momento surge la figura del planificador de cuentas en la publicidad colombiana se realizó un análisis bibliográfico de la revista profesional más antigua del sector de la publicidad: Publicidad y Mercadeo (P&M). P&M publicó su primer ejemplar en junio de 1979 y, desde aquella época y con una periodicidad mensual, trata temas relacionados con estas dos disciplinas. Esta revista se convierte en un importante insumo bibliográfico donde se registra la evolución de la publicidad colombiana desde finales de los años setenta del siglo XX. En el rastreo de todos los ejemplares de la revista Publicidad y Mercadeo se encontró, por ejemplo, que en los ejemplares n° 21 de septiembre de 1981 y n° 23 de noviembre de 1981, en la sección Léxico Publicitario no aparece ningún término relacionado con planificación de cuentas, *planner* o estrategia en publicidad. Será en el n° 109 de febrero de 1990 donde el tema central es un especial sobre la publicidad del Valle del Cauca (la tercera región más importante de Colombia, después de Bogotá y Medellín) que aparece registrado en la ficha técnica de la producción de un anuncio comercial realizado por la agencia McCann Erickson de la ciudad de Cali para llantas Goodyear. La ficha menciona dentro del *staff* de la agencia a Juan Esperón como Director de planeamiento estratégico nacional.⁶⁰⁴ Este es el primer documento escrito donde se constata un término

⁶⁰³ \$566.700 = 1 salario mínimo colombiano legal vigente para el 2012. 1 salario mínimo equivalen a 240.24 € aproximadamente según el cambio de divisa realizado el 18 de octubre de 2012.

⁶⁰⁴ "Publicidad al día". Revista Publicidad y Mercadeo. n° 109. Febrero 1990. p. 25.

asociado con la figura del planificador de cuentas en Colombia, aunque no deja claro desde cuando se estableció este perfil dentro de las agencias de publicidad. Será a partir de finales de 1993 cuando aparecerá con mayor frecuencia entrevistas, temas y perfiles profesionales asociados con la planificación de cuentas. En el ejemplar No 154 de noviembre de 1993 en una entrevista realizada a Mauricio González, Director de Cuentas de la agencia Contacto Publicidad, con sedes en Cali y Bogotá, explica que realizó funciones estratégicas y de conceptualización para las marcas desde el área de cuentas.⁶⁰⁵ Dos meses más adelante, en el No 156 de enero de 1994, otro artículo se titula Planificación y compra de medios. Y en la sección de actualidad nacional aparece registrada la siguiente noticia:

Asume director de planeación estratégica de McCann.

Mario Huertas, un sicólogo de la Universidad Javeriana especializado en marketing y comunicaciones, ingresó recientemente a McCann Erickson para ocupar la dirección de planeación estratégica, un área encargada del análisis, asesoría y consultoría de los planes de mercadeo y comunicación de cada uno de sus clientes.

Esta será la primera noticia donde se trata la planificación estratégica como un perfil importante y relevante para el sector publicitario, destacando el nombre, la formación académica y las funciones principales de quien realiza la planificación en la agencia de publicidad. Esta noticia es significativa por dos aspectos. El primero tiene relación con la fecha, pasarán casi veinte años, desde que Stephen King y Stanley Pollitt hablaron por primera vez de la figura del planificador de cuentas, para que en Colombia algún medio considerara importante este tipo de perfil hasta el punto de convertirlo en una noticia de interés para el sector publicitario y de marketing. El segundo aspecto, se refiere brevemente al perfil de este profesional, el hecho de que la persona en mención sea psicólogo muestra que el primer profesional en la planificación de cuentas no tenía una formación publicitaria.

⁶⁰⁵ “Creativos: Ideas que venden”. Revista Publicidad y Mercadeo. n° 154 noviembre de 1993. p. 52-53.

En este mismo número 156 de la revista Publicidad y Mercadeo, en la sección Movimientos, en el Sector Publicitario se menciona: “[...] En Procesos Creativos/DMB&B, Luis Alberto Ospina y Alfonso Parada fueron designados vicepresidente creativo y vicepresidente de planeación estratégica, respectivamente”.⁶⁰⁶

Pero la noticia más significativa se presentó en el ejemplar n° 157 de febrero de 1994 cuando, por primera vez, apareció un artículo titulado *Planeando Planners* donde en cuatro páginas se explica qué es un planificador de cuentas, su historia, sus funciones y su importancia en el proceso publicitario. A partir de esta fecha muchos profesionales y estudiantes comenzarán a oír, hablar y leer sobre el planificador de cuentas. No obstante el artículo no se refiere a la figura del planificador de cuentas en Colombia sino que es la adaptación de un artículo publicado en la revista española Campaña.⁶⁰⁷ El artículo menciona algunas características de las actividades del *planner* o del *strategic planning*, por ejemplo, menciona que la labor del *planner* es la “creación de nuevas e impactantes estrategias publicitarias o de comunicación que permitan diferenciar las marcas y establecer posicionamientos innovadores”.⁶⁰⁸ También destaca que una de las características más relevantes es su “conocimiento de la marca y el conocimiento del consumidor”.⁶⁰⁹ El *planner* es visto como el eje articulador entre la realidad de lo que piensa y siente el consumidor, en un contexto de realidades sociales, y la razón de ser de un producto y una marca: “es labor del *planner* construir esta carga simbólica de la marca, en adecuación con lo que espera el consumidor que se le dé”.⁶¹⁰ El planificador de cuentas se convierte en un observador de los comportamientos sociales, de tal forma que, permanentemente, está buscando tendencias y comportamientos. Por otra parte, está bien informado, analiza estudios cuantitativos, cualitativos y para ello está en contacto con revistas que traten todo tipo de temas. También, asiste a exposiciones de arte, cine y todo tipo de estímulos que le ayuden a

⁶⁰⁶ “Movimientos en el sector publicitario durante el 93”. Revista P&M. n° 156 (1994). p. 41

⁶⁰⁷ El artículo no cuenta quién adaptó el artículo ni los detalles de publicación como: fecha número, etcétera, del artículo original de la revista Campaña.

⁶⁰⁸ “Planenado planners”. Revista P&M. n° 157, año XIV. p 40-43.

⁶⁰⁹ “Planenado planners”. Revista P&M. *op. cit.*

⁶¹⁰ “Planenado planners”. Revista P&M. *op. cit.*

diseñar estrategias innovadoras. El artículo también describe la diferencia entre las funciones del planificador de cuentas y la del ejecutivo de cuentas, destacando que la labor del primero es “transformar toda la información a su alcance, en ideas que sean operaciones a la hora de elaborar un concepto estratégico”.⁶¹¹ Destaca, además, que el planificador de cuentas no es un investigador propiamente dicho, pero conoce las metodologías y entiende el lenguaje de investigación con el fin de entender al consumidor. Finalmente, el artículo deja claro que este perfil es transversal en la agencia de publicidad porque su labor tiene relación con el departamento de cuentas, medios, creación, producción e investigación. Al planificador de cuentas se le exige pensar diferente y tener puntos de vista nuevos. El reto que plantea el artículo, es la integración de todos los niveles de comunicación en referencia a especialidades como el marketing directo, relaciones públicas, merchandising, patrocinios, etcétera.

No será hasta el ejemplar n° 236 de octubre de 2000, cuando aparezca otra noticia relacionada con el planificador de cuentas en Colombia, esta vez haciendo referencia a una profesional del sector. El artículo titulado *Cerebros fugados*,⁶¹² se refiere a Olga Lucía Sinesterra, psicóloga, quien trabaja como *account planner* en FCB Chicago. Este artículo hace especial énfasis al significado del término *insight* y su relación con la publicidad.

A partir de esta fecha aparecerán noticias relacionadas con el planificador de cuentas con mayor frecuencia. Así, por ejemplo, en el ejemplar n° 270 de agosto de 2003, aparece el artículo: “*Planning reloaded*”; en el n° 292 de junio de 2005: “Planeación estratégica”; y, en el n° 298 de diciembre de 2005, aparece la primera entrevista realizada a Juan Luis Izasa,⁶¹³ el planificador de cuentas más reconocido en Colombia. Así se expresaba en una entrevista realizada con motivo de su nombramiento como Vicepresidente de planeación estratégica en DDB México:

Quando llegué a DDB Colombia mi tarea fundamental era crear el departamento de Planeación. DDB Colombia no tenía cultura de planning. Cinco años después me

⁶¹¹ “*Planenado planners*”. Revista P&M. *op. cit.*

⁶¹² REYES, L. “*Cerebros fugados*”. Revista P&M. n°236 (2000). p 104-105.

⁶¹³ “*Modelos se seducción*”. Revista P&M. n°298 (2005).

siento muy feliz de entregar el departamento de planeación más destacado del país, compuesto por seis planners, todos increíblemente talentosos. Hoy el departamento de Planeación de la agencia es reconocido en la red. Esto ha sido el resultado de un grupo muy talentoso de personas que me han acompañado durante este tiempo.⁶¹⁴

En los últimos 50 ejemplares de la revista Publicidad y Mercadeo (No 344-No 394), la figura del planificador de cuentas es reconocida en todo el sector de la publicidad y el marketing. En estos números ya aparecen entrevistas a planificadores de agencias multinacionales como JWT, Young & Rubicam, DDB y Sancho/BBDO, entre otros, y se muestran casos de marcas nacionales e internacionales donde el desarrollo estratégico es fundamental dentro del proceso publicitario.

En Colombia, la planificación de cuentas, del mismo modo que en muchas partes del mundo, ha venido creciendo exponencialmente. Con respecto al año 2007, se consideró que “en los últimos dos años, Colombia pasó de tener un número muy escaso de planners a tener un grupo robusto de directores de planeación en casi todas las agencias del país”,⁶¹⁵ y estaba siendo desarrollada por profesionales que tienen una formación diferente a la de un publicista. Profesionales de la psicología, la sociología, la antropología, etc. le están imprimiendo a esta especialización profesional una visión más estructurada del consumidor, el mercado y las marcas. Juan David Franco, psicólogo de formación, es el actual vicepresidente de planeación de Leo Burnett Colombia. Este profesional, explica que llegó a la publicidad más por accidente que por vocación: “soy psicólogo y aunque siempre tuve y he tenido un interés particular por la psicología clínica, desde el comienzo de mi carrera intenté combinarla con escenarios relacionados con la lúdica y el pensamiento creativo”⁶¹⁶

⁶¹⁴ “Juan Luis Isaza fue designado vicepresidente de Planeación Estratégica de DDB México”. [En línea]. <http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=30723> Entrevista a Juan Luis Isaza el 26 de enero de 2009. [Consulta: 13 de marzo de 2012]

⁶¹⁵ “Isaza: Colombia es considerado en el mundo como un mobile hot-spot”. [En línea]. <http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=28780> Entrevista a Juan Luis Isaza el 25 de agosto de 2008. [Consulta: 13 de marzo de 2012]

⁶¹⁶ “El marketing sobrepasa la venta de productos; es vender ideas y posiciones frente a la vida”. [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=43245 Entrevista del 26 de octubre de 2011. [Consulta: 07 de marzo de 2012]

Isaza se refiere a los retos que se le presentan al planificador de cuentas en Colombia:

Dos cosas van a ser muy importantes para planning: En primer lugar, el tema de social media listening y todo lo que tiene que ver con entender e interpretar lo que los consumidores están conversando sobre las marcas y sobre sus vidas en la red. Es una fuente increíble de insights que cada vez tenemos que entender mejor. Esto tiene mucho que ver con la idea de Digital Ethnography y el estudio de los consumidores interconectados. En segundo lugar, diría que el gran reto es el manejo de los números y los datos relacionados con los resultados de las inversiones de los clientes en comunicación. La econometría no puede seguir siendo un territorio únicamente de las agencias de medios ni de las agencias de investigación. Los planners tenemos que ser parte del tema. En nuestro día a día con los clientes vemos como cada vez las compañías recopilan más y más información de ventas, distribución y consumidor que no alcanzan a procesar ni a analizar. Planning tiene grandes posibilidades en ayudar a los clientes a aprovechar al máximo toda esta información.⁶¹⁷

⁶¹⁷ “Entrevista a Juan Luis Isaza, VP Planning de DDB México”. [En línea]. <<http://reactor.pe/entrevistas/entrevista-a-juan-luis-isaza-planner-de-ddb-mexico/>> [Consulta: 11 de abril de 2012]

CUARTA PARTE

Trabajo de campo

“Todo profesional liberal, sea abogado, arquitecto o ingeniero, debe dominar el conjunto de conocimientos y procedimientos esenciales que le otorgan el derecho a ser miembro de su gremio.”

Howard Gardner.

Capítulo 6. Diseño metodológico

A continuación haremos una relación detallada y concisa de cada una de las etapas en que se desarrollo el trabajo de campo.

6.1-. El *corpus* de la investigación: planificadores de cuentas de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali en Colombia y experto en neuropsicología.

En Colombia existen tres medios para obtener información sobre las agencias de publicidad. El primero es el directorio *ABC Publicitario* creado hace 34 años y cumple la función de ser un directorio telefónico especializado que contiene información de contacto de anunciantes, agencias de publicidad, medios y proveedores publicitarios. Este medio registró en el mes de agosto de 2012 en su página web, (www.abcpublicitario.com), 721 agencias de publicidad, 30 agencias de medios, 3.212 clientes de agencias y 3.172 empresas relacionadas con la publicad como: centros de producción y posproducción, imprentas, archivos de imágenes, etcétera.

La segunda fuente de información, y posiblemente la más completa y actualizada, es la revista profesional *Publicidad y Mercadeo (P&M)*, que desde su primera publicación en julio de 1979 se ha dedicado mensualmente a registrar los acontecimientos más importantes de la publicidad colombiana y del mundo. Este medio fue importante para establecer cuáles son las quince principales agencias de Colombia en tema de facturación. Según el ejemplar n° 376 de junio de 2012, las quince principales agencias de publicidad de Colombia son:

Cuadro 9. Ranking de agencias de Colombia.

	Agencia	Ingresos operacionales 2012	Participación %
1	Sancho/BBDO Worldwide	75.763.049	15,17
2	McCann Erickson Corporation	45.418.184	9,10
3	Leo Burnett Colombiana	36.082.990	7,23
4	Young & Rubicam Colombia	23.518.163	4,71
5	Lowe/SSP3	23.285.644	4,66
6	DDB Colombia Worldwide	22.588.820	4,52
7	Ogilvy & Mather Colombia	19.620.501	3,93
8	J. Walter Thompson Colombia (JWT)	19.594.945	3,92
9	Rep/Grey	13.920.596	2,79
10	Proximity Colombia	12.953.044	2,59
11	BMR S.A.	12.930.077	2,59
12	TBWA Colombia	11.240.093	2,25
13	Sonovista publicidad	9.040.727	1,81
14	Publicist Colombia	7.485.059	1,50
15	Euro RSCG Gomez Chica	7.482.048	1,50
	Total		68.27

Fuente: Revista Publicidad y Mercadeo. n° 376, 2012.⁶¹⁸

La tercera, es la UCEP (Unión Colombiana de Empresas de Publicidad), fundada en 1972. La UCEP es la asociación gremial que representa la Industria Publicitaria y en particular a las agencias creativas y de medios. A la fecha de agosto de 2012 se encuentran afiliadas las siguientes agencias de publicidad y de medios y que se mencionan en el orden según aparece en la página web <http://www.ucepcol.com/>: Beat, DDB Colombia, Initiative, J. Walter Thompson, Leo Burnett, Lowe/SSP3, Mayo/Draft FCB, McCann Erickson, Ogilvy & Mather, Publicis, Publicitaria, REP/Grey, Saatchi & Saatchi, Sancho/BBDO, TBWA,

⁶¹⁸ Las cifras están registradas en miles de millones de pesos colombianos.

Young & Rubicam, UM. Curiosity Works, Massive (*), Hoyos & Asociados (*), Starcom (*), OMD (*), MindShare (*), Mec (*).

Con un (*) marcamos las agencias que tienen la característica de ser agencias de medios. En el portal de internet de la UCEP, <http://www.ucepcol.com/>, se presenta la siguiente información básica de la agremiación: afiliación, normatividad, enlaces, contacto y actualidad. Estas últimas son extractadas de la web de la revista *Publicidad y Mercadeo (P&M)*. Es importante destacar que, además de esta información básica, no se encuentra ningún tipo de investigación, estudio o información generada por la propia agremiación, por lo que, *Publicidad y Mercadeo (P&M)*, *ABC publicitario* y UCEP serán tomadas como fuentes representativas y creíbles para la investigación.

Teniendo en cuenta que el *ABC Publicitario* registra 721 agencias de publicidad y 30 agencias de medios para un total de 751 agencias en toda Colombia, de éstas sólo 23 están afiliadas a la UCEP. Por otra parte la revista *Publicidad y Mercadeo (P&M)* publica anualmente un listado con las agencias que presentaron mayor facturación. Para nuestra investigación decidimos depurar la información comparando la información suministrada por la revista *Publicidad y Mercadeo (P&M)* y por la UCEP para conocer cuales coincidían en ambos listados. Queremos destacar que para esta investigación se seleccionaron agencias que en lo posible aparecieran en los dos listados, tuvieran planificador de cuentas y con sede de operaciones en alguna de las tres ciudades de Colombia.

Cuadro 10. Agencias registradas en el *ABC publicitario* y en UPEC

Agencias de publicidad	ABC publicitario	UCEP	Ciudades
Sancho/BBDO Worldwide	X	X	B
McCann Erickson Corporation	X	X	B-M-C
Leo Burnett Colombiana	X	X	B
Young & Rubicam Colombia	X	X	B-C
Lowe/SSP3	X	X	B
DDB Colombia Worldwide	X	X	B-M-C
Ogilvy & Mather Colombia	X	X	B-C
J. Walter Thompson Colombia (JWT)	X	X	B
Rep/Grey	X	X	B
Proximity Colombia	X	X	B
BMR S.A.	X		B
TBWA Colombia	X	X	B-M
Sonovista publicidad	X		B
Publicist Colombia	X		B
Euro RSCG Gomez Chica	X		B
Beat		X	B
Iniciative		X	B
Mayo/Draft FCB		X	B
Publicitaria		X	B
Saatchi & Saatchi		X	B
UM. Curiosity Works		X	B
Massive		X	B
Hoyos & Asociados		X	B
Starcom		X	B
OMD		X	B
MindShare		X	B
Mec		X	B

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

De ese cruce de información se decidió tomar para la muestra las agencias de publicidad que aparecen en los dos listados: DDB, Sancho/BBDO, J. Walter Thompson, LOWE/SSP3, TBWA, Young & Rubicam, Leo Burnett, Ogilvy, McCann Erickson, Publicis.

Las letras B, M y C hacen referencia a las ciudades donde la agencia tiene operaciones, siendo así que (B) representa a Bogotá, (M) a Medellín y (C) a Cali. Este fue el listado definitivo con las diez principales agencias y de donde se partió para constituir la muestra definitiva de la investigación.

Es importante destacar que ninguna de las diez agencias mencionadas, y que tienen sede de operaciones en la ciudad de Cali, cuenta con la figura del planificador de cuentas en dicha ciudad. Lo anterior, nos llevó a contactar a la agencia local de Cali, Simbiosis, para tener una muestra del planificador de cuentas de esa ciudad. Como se puede apreciar en el cuadro 5, el 18.51% de las agencias seleccionadas para la muestra tienen sede de operaciones en por lo menos dos de las tres ciudades mencionadas, con lo cual el otro 81.5% son agencias con sede solamente en Bogotá. Por tratarse de una investigación en las tres principales ciudades de Colombia, decidimos reemplazar una de las agencias de Bogotá por la agencia de Cali, Simbiosis. El listado quedó de la siguiente forma: DDB, Sancho/BBDO, J. Walter Thompson, TBWA, Young & Rubicam, Leo Burnett, Ogilvy, McCann Erickson, Publicis y Simbiosis.

6.2.- Metodología del trabajo de campo

Para nuestra investigación planteamos un tipo de investigación dividido en dos etapas donde se describen las técnicas de recolección de información.

6.2.1.- Tipo de investigación

- 1) Para la primera etapa de la investigación se diseñó un estudio descriptivo de corte cualitativo utilizando como técnica la entrevista en profundidad. Consideramos importante que sea un estudio descriptivo,

porque como afirman Toro y Parra: “Los estudios descriptivos miden conceptos. Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver”.⁶¹⁹ Los mismos autores consideran que los estudios descriptivos buscan especificar las características importantes de personas, grupos o comunidades a entrevistar. Para tales entrevistas se desarrolló un cuestionario semiestructurado con 27 (veintisiete) preguntas realizadas personalmente a 10 (diez) planificadores cuentas que trabajan en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali en Colombia. Por tratarse de un estudio cualitativo consideramos importante tomar estas tres ciudades, las principales de Colombia y donde se concentra el 68.27% de la facturación publicitaria (ver cuadro 9). El cuestionario será semiestructurado porque de esta forma: “es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente abierta”.⁶²⁰ Consideramos que entrevistar a diez planificadores de cuentas es suficiente para hacer un primer acercamiento a este profesional y, teniendo en cuenta que, como hemos mencionado anteriormente, no existen investigaciones, agremiaciones o bases de datos que dé cuenta de este perfil profesional en Colombia. Además, consideramos que este número es apropiado y pertinente porque la entrevista en profundidad permite al investigador tener: “la oportunidad de clasificación y seguimiento de preguntas y respuestas (incluso por derroteros no previstos), en un marco de interacción más directo, personalizado, flexible y espontáneo que la entrevista estructurada o de encuesta”.⁶²¹ Para Páramo, la entrevista en profundidad permite a los entrevistados expresar sus opiniones y experiencias de vida, además considera que

es una herramienta cualitativa efectiva para que algunas personas hablen acerca de sus sentimientos personales, opiniones y experiencias. También es

⁶¹⁹ TORO, I. D.; PARRA, R. D. *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín, Universidad EAFIT, 2006. p. 138.

⁶²⁰ FLICK, U. *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata, 2004. p. 89.

⁶²¹ VALLES, M. S. *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis, 2008. p. 196.

una oportunidad para profundizar en cómo las personas interpretan y ordenan el mundo que los rodea.⁶²²

El número de preguntas a formular en el cuestionario implicaba una decisión importante por nuestra parte porque nos permitía centrarnos en el planificador de cuentas como individuo abordando diferentes aspectos como: interdisciplinariedad, formación, agremiaciones, características del cargo, conceptos asociados al término de estrategia e historia. Estas variables en su conjunto intentan comprender algunos aspectos del pensamiento del planificador de cuentas. Para esta investigación era importante destacar en el encabezado del cuestionario, que en ningún momento era relevante para la investigación entrar a profundizar el tipo de agencia donde trabajaba el entrevistado así como las marcas con las que se relacionaba.

- 2) Para la segunda etapa de la investigación se utilizó el mismo encabezado del cuestionario cambiando las preguntas porque nos dirigíamos a un experto no relacionado con la publicidad. Para esta entrevista se utilizó un cuestionario semiestructurado con 13 (trece) preguntas realizadas a un neuropsicólogo en la ciudad de Medellín. El escaso número de preguntas a formular en el cuestionario, implicó una decisión importante por nuestra parte porque nos permitía centrarnos en temas relacionados con el pensamiento así como en conceptos y términos utilizados por el planificador de cuentas publicitario.

6.2.2.- Delimitación de la investigación

Para la delimitación se tomarán en cuenta dos aspectos: los relacionados directamente con la publicidad y los que no tienen relación con la publicidad.

⁶²² PÁRAMO, P. *La entrevista en profundidad*. En: PÁRAMO, P. (Compilador). *La investigación en las Ciencias Sociales. Técnicas de recolección de información*. Bogotá: Universidad Piloto, 2008. p. 123-135.

6.2.2.1-. Delimitación con los directamente relacionados con la publicidad

Se ha realizado un análisis con los principales planificadores de cuentas que trabajen en agencias de publicidad de las ciudades colombianas de Bogotá, Medellín y Cali. Serán considerados planificadores de cuentas aquellos que tengan las credenciales, el cargo y el respaldo corporativo que así lo confirmen. No se tendrán en cuenta los profesionales que cumplen funciones de planificador de cuentas pero desde otro cargo y sin ser reconocidos como planificadores de cuentas, por ejemplo: gerentes, creativos, profesionales de medios, investigadores, directivos de cuentas, etcétera. Para nuestra investigación no es relevante entrevistar al planificador de cuentas de cada una de las agencias seleccionadas. Sí es importante que los planificadores de cuentas entrevistados trabajen en alguna de las agencias de la muestra.

6.2.2.2-. Delimitación de los no relacionados con la publicidad

Como complemento a las diez entrevistas a planificadores de cuentas, se realizará un análisis con un profesional de la psicología cognitiva y/o de la neurociencia experto en temas de formación y desarrollo del pensamiento.

6.2.3-. Criterios para la selección de la población y de la muestra

Alcance:	Las tres principales ciudades de Colombia, Bogotá, Medellín y Cali.
Tiempo:	Junio – octubre de 2012.
Elementos:	Agencias de publicidad ubicadas en las ciudades mencionadas y expertos ubicados en Medellín.
Unidades de muestreo:	10 planificadores de cuentas de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. 1 neuropsicólogo en la ciudad de Medellín.

6.2.4-. Marco muestral

Para la selección de las agencias de publicidad se tomará como fuente el informe 2012 que publicó Ibope-Colombia con el listado de agencias de publicidad más importantes en facturación. Los datos más importantes de este informe aparecen publicados anualmente en la revista *Publicidad y Mercadeo (P&M)* (ver cuadro 9). Otras fuentes de información que se tomarán son: UCEP (Unión Colombiana de Agencias de Publicidad) y el directorio *ABC de la publicidad*. Cabe aclarar que en Colombia no existe una base de datos ni asociación que describa la cantidad de profesionales que se dedican a la planificación de cuentas. Lo anterior, nos permite ratificar que los datos suministrados por la revista *Publicidad y Mercadeo (P&M)*, UCEP y *ABC Publicitario* son confiables e indispensables para tener en cuenta en nuestra investigación.

6.2.5-. Tipo de muestreo

Para la recolección de la información se ha utilizado un método de muestreo no probabilístico como lo es el muestreo causal o incidental donde se seleccionará directa y voluntariamente “los elementos de la población que harán parte de la muestra”.⁶²³ El muestreo no probabilístico selecciona “sin necesidad de recurrir al azar, razón por la que no es factible calcular el error de muestreo [...] así como tampoco se podrá aplicar las técnicas de estimación y en general de inferencias hacia la población”.⁶²⁴ Para lo anterior, se tomó una muestra de planificadores de cuentas que reúnan las características que así los definan. El tamaño de la muestra se estimó partiendo de los datos suministrados por Ibope Colombia y por contacto telefónico o correo electrónico a las agencias de publicidad para establecer si entre su personal se encuentra el planificador de cuentas.

⁶²³ TORO, I. D.; PARRA, R. D. *op. cit.*, p. 317.

⁶²⁴ TORO, I. D.; PARRA, R. D. *op. cit.*, p. 317.

6.2.6-. Tamaño de la muestra

Los sujetos que componen la muestra fueron divididos en dos formas: los que están relacionados directamente con la publicidad y un individuo complemento no relacionado con la publicidad.

6.2.6.1-. Tamaños de la muestra de los relacionados directamente con la publicidad

Se tomaron diez (10) agencias de publicidad que coincidían en el listado publicado en la revista *Publicidad y Mercadeo P&M* y el listado de la UCEP. Para la muestra de los diez (10) planificadores de cuenta se tuvieron en cuenta que las agencias donde trabajaran se encontrarán ubicadas en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. Por La selección de los planificadores de cuenta por cada ciudad se ponderó con la población total de Colombia de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. Los datos poblacionales se obtuvieron de las estadísticas del DANE⁶²⁵ (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), así:

Población de Colombia:	46'818.823
Población Bogotá:	7'363.782
Población Medellín:	2'706.600
Población Cali:	2'144.380

Con las cifras anteriores se determinó la proporción del número de entrevista para realizar en cada ciudad:

Bogotá	6
Medellín	3
Cali	1

⁶²⁵ *Población de Colombia hoy*. [En línea]. http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php
[Consultado: 05 de diciembre de 2012]

6.2.6.2-. Complemento de un individuo no relacionado con la publicidad

Se tomó un neuropsicólogo en la ciudad de Medellín. La decisión de entrevistar a un profesional experto en psicología y neurociencia, obedeció a la importancia de complementar los conceptos y teorías tratados en la segunda parte de esta tesis doctoral y que son fundamentales para comprender nuestro objeto de estudio.

6.2.7-. Técnica para la obtención de la información

Se crearon dos listados, de acuerdo con los parámetros anteriormente expuestos:

- El primero corresponde a los que acreditan ser planificadores de cuenta y que trabajan en agencias de publicidad.
- El segundo listado, es de expertos en otras áreas diferentes a la publicidad y tienen relación con la psicología y/o la neurociencia.

Para las fuentes primarias relacionadas directamente con la publicidad se propuso realizar entrevista en profundidad con cuestionario semiestructurado. Esta forma de recolectar la información permite un acercamiento individual con el entrevistado en un periodo de tiempo lo suficientemente amplio como para obtener la información que requiere el objeto de estudio. Además, permite profundizar en los temas que el entrevistador considere pertinentes logrando obtener información de la vida cotidiana del entrevistado que sirvan como soporte del marco teórico.

6.2.8- Cuestionario

Para la obtención de la información se ha propuesto un documento que consta de cuatro partes: encabezado, ficha técnica, guía de entrevista y preguntas.

6.2.8.1- Cuestionario de la muestra de los relacionados directamente con la publicidad

La guía de la entrevista en profundidad quedó estructurada de la siguiente forma:

- Encabezado:

En la parte superior se diseñó una ficha técnica donde se recolectaba información y datos del entrevistado. Luego se incluyó un texto que explicaba el motivo de la entrevista; especialmente se hizo énfasis que se trataba de un cuestionario para recolectar información que facilitara el desarrollo de una tesis doctoral cuyo tema central es la figura del planificador de cuentas. Por otra parte, se aclaró que los resultados obtenidos serían utilizados con fines de divulgación científica y académica. Se enfatizó en que las preguntas buscan obtener información con respecto al planificador de cuentas como individuo. Finalmente, en el encabezado se solicitó autorización para capturar información mediante grabadora y videograbadora.

Cuadro 11. Ficha técnica y guía de entrevista a planificadores estratégicos

Ficha técnica

Nombre del entrevistado: _____

Cargo actual y empresa: _____

Edad: Entre 20-24 años ____ Entre 25-29 años ____ Entre 30-34 años ____
 Entre 35-39 años ____ Más de 40-45 años ____ Más de 45 años ____

Sexo: M ____ F ____

Profesión: _____

Fecha y lugar de la entrevista _____

Hora de inicio de la entrevista _____

Hora de finalización de la entrevista _____

Nombre de entrevistador: _____

Guía de entrevista en profundidad

La presente guía de entrevista se diseñó para recolectar la información necesaria que permita complementar el desarrollo de la tesis doctoral que realiza el estudiante Omar Muñoz Sánchez en la Universidad Ramón Llull de Barcelona en España. Dicho cuestionario busca obtener información de carácter cualitativo centrándose en la figura del planificador de cuentas cómo individuo. Con este cuestionario descartamos cualquier interés en tratar temas relacionados con la empresa donde usted trabaja y con los clientes que se relacionan con usted.

La información aquí obtenida será utilizada para complementar, apoyar o refutar teorías y/o conceptos relacionados con el concepto de estrategia y será utilizada con fines de divulgación científica y académica en sus diferentes formas como: tesis doctoral, artículos en revistas académicas, revistas profesionales, conferencias, ponencias y la publicación de libros en formato impreso y/o digital. Siempre que sea necesario se mencionará, respetará y se citará la fuente. Para no perder ningún detalle de la valiosa información que se va a recolectar se procederá a utilizar videograbadora y grabadora de voz, previo consentimiento del entrevistado.

De antemano le agradezco la participación, tiempo y disposición. Con seguridad la información que se recolectará será de mucha importancia no solo para la realización de la tesis doctoral que adelanto actualmente, sino para la formación de todos aquellos que quieran comprender el concepto de estrategia en todas sus dimensiones.

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

Cuadro 12. Preguntas de la entrevista a planificadores de cuentas

<p>En cuanto al cargo que ocupa.</p>	<p>1. Cuéntenos lo más detallado posible, ¿cuáles son sus funciones en (nombre de la agencia)?</p> <p>2. Describa cómo fue el proceso de desarrollo profesional, desde que se graduó de la universidad, que lo llevó a desempeñar el cargo que tiene actualmente.</p> <p>3. Describa cómo son dos días diferentes de su trabajo en ____ (nombre de la agencia).</p>
<p>En cuanto a los conceptos relacionados con la planificación de cuentas.</p>	<p>4. Le voy a decir una frase y usted la completa libremente:</p> <p>a. En el sentido más amplio, la estrategia es: _____</p> <p>b. Para un publicista la estrategia es: _____</p> <p>c. Para un comunicador la estrategia es: _____</p> <p>d. Para un diseñador gráfico la estrategia es: _____</p> <p>e. Para un profesional del Management la estrategia es: _____</p> <p>f. Para un profesional de marketing la estrategia es: _____</p> <p>5. ¿Por qué cree que se usa el término estrategia en publicidad?</p> <p>6. ¿Sabe usted cuando surgió la figura del planificador de cuentas (<i>planner</i>) en el mundo y en Colombia?</p> <p>7. ¿Qué características o perfil debe tener el planificador de cuentas (<i>planner</i>)?</p> <p>9. ¿Qué hace que a un planificador de cuentas (<i>planner</i>) se le considere destacado en su campo?</p> <p>10. ¿Cómo es la relación o intercambio de información con otras áreas de la empresa (agencia), por ejemplo, con el departamento de cuentas y con el departamento creativo?</p> <p>11. ¿Qué opinión tienen del planificador de cuentas (<i>planner</i>): las agencias, los clientes y las instituciones educativas?</p> <p>12. ¿Qué se necesita o qué debería hacer un planificador de cuentas para lograr, digámoslo así: el máximo "rendimiento" profesional?</p> <p>13. ¿Cree que lo que acaba de mencionar se puede aprender con talleres, cursos, conferencias, etc. o se desarrolla con la práctica?</p> <p>15. ¿Qué relación encuentra entre creatividad y estrategia.</p>
<p>El planificador de cuentas, los formatos y la interdisciplinariedad</p>	<p>16. Al margen de los formatos, ¿existen procedimientos, pasos, instrucciones o recetas para que usted realice estrategias publicitarias?</p> <p>17. ¿Influyen en su trabajo profesional los formatos o herramientas que tiene su agencia?</p> <p>18. ¿Cómo estimula sus propias ideas y de su equipo de trabajo?</p> <p>19. ¿Qué es lo más y lo menos gratificante en su experiencia como planificador de cuentas.</p> <p>20. ¿Qué disciplinas deben formar parte fundamental de la formación del planificador de cuentas?</p> <p>21. ¿Cuáles son sus hobbies o pasatiempos.</p>
<p>En relación a la educación universitaria y al gremio.</p>	<p>22. ¿Qué se debería enseñar en las aulas a los estudiantes que quieran desempeñarse en el futuro como planificadores de cuentas?</p> <p>23. ¿Qué consejo le daría a un recién egresado que quiera trabajar como planificador de cuentas?</p> <p>24. ¿Conoce algún tipo de agremiación que reúna a los planificadores de cuentas (<i>planner</i>) en Colombia?</p> <p>25. ¿Tiene conocimiento de algún estudio o investigación que trate la figura del planificador de cuentas (<i>planner</i>) en Colombia?</p>
<p>Con respecto a qué persona tiene como referente.</p>	<p>26. ¿A qué <i>planner</i> admira(ó) en Colombia y en el mundo? Y ¿por qué?</p> <p>27. ¿A quién nos sugiere entrevistar en Colombia para continuar esta investigación?</p>

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

6.2.8.2-. Cuestionario complemento de un individuo no relacionado con la publicidad

La guía de la entrevista en profundidad que se realizó a un neuropsicólogo quedó estructurada de la siguiente forma:

- Encabezado:

En la parte superior se diseñó una ficha técnica donde se recolectaba información y datos del entrevistado. Luego se incluyó un texto que explicaba el motivo de la entrevista; especialmente se hizo énfasis que se trataba de un cuestionario para recolectar información que facilitara el desarrollo de una tesis doctoral cuyo tema central es la figura del planificador de cuentas. Por otra parte, se aclaró que los resultados obtenidos serían utilizados con fines de divulgación científica y académica. Finalmente, en el encabezado se solicita autorización para capturar información mediante grabadora y videograbadora.

Cuadro 13. Ficha técnica y guía de entrevista a neuropsicólogo

Ficha técnica

Nombre del entrevistado:

Cargo actual y empresa:

Edad: Entre 20-24 años ____ Entre 25-29 años ____ Entre 30-34 años ____
 Entre 35-39 años ____ Más de 40-45 años ____ Más de 45 años ____

Sexo: M ____ F ____

Profesión: _____

Fecha y lugar de la entrevista _____

Hora de inicio de la entrevista _____

Hora de finalización de la entrevista _____

Nombre de entrevistador: _____

Guía de entrevista en profundidad

La presente guía de entrevista se diseñó para recolectar la información necesaria que permita complementar el desarrollo de la tesis doctoral que realiza el estudiante Omar Muñoz Sánchez en la Universidad Ramón Llull de Barcelona en España. Dicho cuestionario busca obtener información de carácter cualitativo centrándose en la figura del planificador de cuentas como individuo. Con este cuestionario descartamos cualquier interés en tratar temas relacionados con la empresa donde usted trabaja y con los clientes que se relacionan con usted.

La información aquí obtenida será utilizada para complementar, apoyar o refutar teorías y/o conceptos relacionados con el concepto de estrategia y será utilizada con fines de divulgación científica y académica en sus diferentes formas como: tesis doctoral, artículos en revistas académicas, revistas profesionales, conferencias, ponencias y la publicación de libros en formato impreso y/o digital. Siempre que sea necesario se mencionará, respetará y se citará la fuente. Para no perder ningún detalle de la valiosa información que se va a recolectar se procederá a utilizar videograbadora y grabadora de voz, previo consentimiento del entrevistado.

De antemano le agradezco la participación, tiempo y disposición. Con seguridad la información que se recolectará será de mucha importancia no solo para la realización de la tesis doctoral que adelanto actualmente, sino para la formación de todos aquellos que quieran comprender el concepto de estrategia en todas sus dimensiones.

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

Cuadro 14. Cuestionario de preguntas a neuropsicólogo

1.	¿Qué diferencia hay entre los conceptos de neurociencia, neuropsicología y ciencias cognitivas?
2.	¿Usted ha escuchado el concepto neuromarketing y qué opinión tiene sobre ese nuevo concepto?
3.	¿Qué diferencia hay entre los conceptos de cerebro, mente y pensamiento?
4.	¿Qué caracteriza el pensamiento?
5.	¿Qué diferencia hay entre un esquema mental, una estructura mental, una asociación mental y procesos mentales?
6.	¿Esas estructuras son individuales, personales, se forman, son innatas, se desarrollan?
7.	¿Se pueden modificar esos esquemas, y, se habla de esquema o de esquemas mentales?
8.	¿Se puede hablar en la persona adulta que tiene una forma particular de pensar? Uno puede hablar del pensamiento estratégico?
9.	¿Es correcto hablar de los conceptos pensamiento y mente del estratega?
10.	¿Es correcto utilizar la expresión: la estructura del pensamiento del estratega?
11.	¿Qué diferencia hay entre los conceptos: Idea, concepto e insight?
12.	¿El insight es un término que se utiliza para referirse a un fenómeno de carácter individual o colectivo?
13.	¿El trabajo bajo presión es o no efectivo?
14.	¿Se puede localizar en alguna zona del cerebro un punto donde se puedan ubicar los procesos estratégicos?

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

6.3-. Relación de contactos de planificadores de cuentas

El proceso para contactar a los diferentes planificadores de cuentas fue el siguiente:

- El primer contacto se realizó telefónicamente con la oficina en Medellín de la agencia DDB Colombia, la cual es una de las dos agencias de publicidad multinacional que tiene oficinas en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. Una vez obtenido los datos de contacto se procedió a enviar un e-mail invitando al planificador de cuentas a participar en la entrevista y se le explicaba que se trataba de una tesis doctoral (ver anexo 5). Una vez realizado el contacto se acordaba la cita (día, lugar y hora) y se le manifestaba que la entrevista tardaría aproximadamente una hora, máximo una hora y quince minutos.
- En el caso de la agencia J. Walter Thompson en Bogotá, el contacto se inició por la búsqueda del contacto en la página web de la agencia donde aparecen los nombres, cargos y medio de contacto. En el caso de esta agencia en particular, el contacto fue el gerente de la oficina de J. Walter Thompson Colombia con oficina en Bogotá. Al igual que el caso anterior se contactó al gerente, se le contó por medio de un correo electrónico el motivo de la tesis doctoral y se le solicitaron los datos de contacto de alguno de los planificadores de cuentas de la agencia. Una vez obtenidos los datos de contacto se procedió a enviar un correo electrónico invitando al planificador de cuentas a participar en la entrevista y se le explicó que se trataba de una tesis doctoral. Una vez realizado el contacto se acordó la cita (día, lugar y hora).
- Durante el proceso de búsqueda y contacto constatamos que en Colombia sólo dos agencias tienen oficinas en Bogotá, Medellín y Cali: DDB Colombia y McCann Erickson Colombiana. La primera, cuenta con departamento de planeación en las oficinas de Bogotá y Medellín, mientras que la segunda sólo tiene en Bogotá. Por lo anterior, decidimos

buscar una agencia local en la ciudad de Cali que contará con la figura del planificador de cuentas, fue así como contactamos con Carlos Andrés Montaña de la agencia Simbiosis.

- Una vez realizadas las entrevistas a los diferentes planificadores de cuentas, la última pregunta del cuestionario solicitaba que nos suministrara uno o varios nombres de planificadores de cuentas que él considerara pertinente que entrevistáramos para nuestro estudio. Con los datos de esta pregunta procedíamos a contactar a los diferentes entrevistados en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali.

A continuación relacionamos los nombres y datos de contacto recomendados por los diferentes planificadores de cuentas y se marca con una (X) los que fueron entrevistados:

Cuadro 15. Listado de planificadores de cuentas

Nombre	Empresa	Cargo	Ciudad	Forma de contacto	Sel
Andrés Upegüi	Feeling	Director de planeación	Medellín	e-mail. No respondió	
Víctor Rámirez	Havas	Planner	Medellín	e-mail. No respondió	
Juan Luis Isaza	DDM México	VP planeación estratégica	México D.F.	No fue contactado.	
Marcelo Arango	Sancho/BBDO	Vicepresidente de planeación estratégica	Bogotá	e-mail. No respondió.	
María Angélica Palacio	DDB	VP planeación estratégica	Bogotá	e-mail. No respondió	
Juan Fernando Niño	Proximity	Planner	Bogotá	e-mail. No respondió	
Mario Bertieri	Proximity	Planner	Bogotá	e-mail. No respondió	
Martha Villegas	Leo Burnett	Gerente	Bogotá	No fue contactada	
Juan David Franco	Leo Burnett	VP Planeación estratégica	Bogotá	Telefónicamente. No respondió.	
Andrés Carvajal	Sancho/BBDO	Dir. planeación estratégica	Bogotá	No fue contactado.	
Andrea Mejía	Pérez y Villa	Dir. planeación estratégica	Medellín	No fue contactada	
Juan Carlos Ortiz	DDB Latina	Gerente	Miami	No fue contactado	
Carolina Jaramillo	Rapp Colombia	Dir. planeación estratégica	Medellín	No fue contactada	
Pablo Trujillo	DDB Medellín	Director de planeación estratégica	Medellín	Contactado	X
Jesús Acosta	DDB Medellín	Director de planeación estratégica	Medellín	Contactado	X
Carlos A. Montaña G.	Simbiosis	Director de planeación estratégica	Cali	Contactado	X
Jorge Becerra	DDB-Bogotá	Director de planeación estratégica	Bogotá	Contactado	X
Felipe Serrano	DDB-Bogotá	Director de planeación estratégica	Bogotá	Contactado	X
Inés Elvira Umaña	Ogilvy-Bogotá	Directora departamento de planeación estratégica	Bogotá	Contactada	X
Carolina Echeverry	Ogilvy-Bogotá	Planificadora de cuentas	Bogotá	Contactada	X
Miguel Ángel Dallos O.	Sancho BBDO	Director de planeación estratégica	Bogotá	Contactado	X
María Carolina Rubiano	J. Walter Thompson	Directora de planeación estratégica	Bogotá	Contactada	X
Alejandro Zapata S.	TBWA	Planificador de cuentas	Medellín	Contactado	X

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

6.4-. Listado de contacto neuropsicólogos

Para contactar a un neuropsicólogo se consultó el directorio de *Profesionales e Instituciones del Servicio de Salud 2011-2012*, Regional Noroccidente de Coomeva Medicina Prepagada.

Cuadro 16. Listado de neuropsicólogos registrados en Coomeva Medicina Prepagada

Nombre	Profesión	Empresa	Cargo
Rosa Isabel Correa	Neuropsicóloga	Clínica para la atención y la memoria	Directora
Alejandra Arboleda Ramírez	Neuropsicóloga	Torre Imermédica	Neuropsicóloga
Marta Elena Jiménez	Neuropsicóloga	Instituto neurológico	Neuropsicóloga

Fuente: Directorio *Profesionales e Instituciones del Servicio de Salud 2011-2012*.

6.5-. Aplicación del cuestionario

Los formatos antes mencionados fueron aplicados a los entrevistados de forma personalizada. El orden de las preguntas y las respuestas puede variar, debido a que en con la formulación de una pregunta el entrevistado con su respuesta podía tocar temas que se planteaban en otras preguntas.

Cuadro 17. Ficha técnica de la investigación

Objetivo:	Conocer aspectos personales y profesionales del planificador de cuentas en Colombia, que sirvan de apoyo a la tesis doctoral que adelanta el doctorando Omar Muñoz Sánchez.
Universo:	Planificadores de cuenta que trabajen en Colombia, mayores de 20 años.
Tipo de muestra:	Aleatoria.
Tamaño de la muestra:	10 entrevistas a planificadores de cuentas. 1 entrevista a neuropsicólogo.
Sistema de consulta:	11 entrevistas individuales y personalizadas en el lugar de Trabajo.
Características de la muestra:	Zona: Urbana 100% Ciudades: Bogotá, Medellín y Cali.
Fecha:	del 20 de junio al 01 de octubre de 2012.
Trabajo de campo:	Omar Muñoz Sánchez.

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

6.6-. Análisis de la información y discusión de los resultados

A continuación presentaremos los resultados del trabajo de campo de nuestra investigación. En primer lugar, plantearemos la pregunta para, posteriormente, analizar y valorar las respuestas obtenidas. Cabe aclarar que en Colombia se utilizan indiscriminadamente los términos planeación estratégica y planificación estratégica para referirse a la misma actividad.

6.7-. Entrevistas realizadas a planificadores de cuentas

-En cuanto a tipo de agencia: multinacional o local.

Se evidenció que el 90% de los entrevistados trabaja actualmente como planificador de cuentas en una agencia multinacional. La única agencia local, 10% de la muestra, está ubicada en la ciudad de Cali, donde las agencias multinacionales no tienen planificadores de cuentas en las oficinas de esa ciudad. Durante el proceso de entrevista se pudo constatar que son pocas las agencias locales en cada ciudad que cuentan con la figura del planificador de cuentas, este es un perfil que está establecido principalmente en las agencias multinacionales, aunque en muchos de estos departamentos trabajan pocos profesionales, entre uno y tres.

-En cuanto al número de oficinas que tiene cada agencia en Colombia.

De acuerdo con la información encontrada en las páginas web de las agencias de publicidad, se puede constatar que el número de oficinas a nivel nacional es:

DDB Colombia:	(3) Bogotá, Medellín, Cali.
Ogilvy & Mather Colombia:	(2) Bogotá, Cali.
TBWA Colombia:	(2) Bogotá, Medellín.
Sancho/BBDO:	(1) Bogotá.
J. Walter Thompson:	(1) Bogotá.
Simbiosis:	(1) Cali.

-En cuanto al número de entrevistas realizadas por cada agencia de publicidad.

DDB Colombia fue la agencia de publicidad con mayor número de entrevistas con 4 en total. Esta es una de las dos agencias de publicidad que tiene oficinas en las tres principales ciudades de Colombia Junto a McCann Erickson. Por otra parte, fue la agencia donde Juan Luis Isaza, uno de los planificadores de cuentas colombiano más reconocido a nivel nacional e internacional, fue el responsable de crear e impulsar el surgimiento de la figura del planificador de cuentas en Colombia. Así lo reconocen los entrevistados y se puede evidenciar en las respuestas de las dos últimas preguntas del cuestionario. Después de Sancho/BBDO, DDB es la agencia con el departamento de planeación estratégica más grande de Colombia, 8 personas en total a nivel nacional, 6 personas en Bogotá y 2 en Medellín.

Ogilvy & Mather Colombia es la segunda agencia con mayor número de entrevistados (2), porque permitió contar con la opinión de una profesional con más de diez años de experiencia trabajando en publicidad y cinco años como planificadora de cuentas, y otra visión diferente con una persona que lleva 2 años de experiencia trabajando en este cargo.

Para las otras agencias se entrevistó a un integrante del departamento de planeación estratégica.

-Planificadores de cuentas según el género.

El 70% de los entrevistados fueron hombres y 30% mujeres. En DDB Colombia, de los ocho planificadores de cuentas, dos son mujeres. En Ogilvy & Mather, de los cuatro planificadores, dos son mujeres. En Sancho/BBDO, de los quince planificadores de cuentas, cuatro son mujeres. En J. Walter Thompson trabajan un hombre y una mujer como planificadores de cuentas.

-En cuanto al cargo que ocupan los entrevistados.

El 60% de los entrevistados se reconoce como director de planeación estratégica, mientras que el 40% se identifican como *planner* o estratega. Entre el 60% que afirma ser directores de planeación, el 20% corresponde a mujeres, siendo el caso de Ogilvy & Mather y el de J. Walter Thompson. En DDB, aunque no fue entrevistada, el cargo de Dirección Estratégica a nivel nacional es realizado por una mujer.

-En cuanto a la edad de los entrevistados.

El 60% los planificadores de cuenta entrevistados tienen entre los 25 y 34 años de edad. Esto se puede entender porque la planificación de cuentas es relativamente nueva en el país. Desde el año 2006, se presenta un aumento importante de este perfil, siendo Sancho/BBDO, DDB y Leo Burnett, las primeras agencias en conformar departamentos con este perfil.

-Con respecto al título profesional obtenido.

La mayoría de los entrevistados se formaron profesionalmente en disciplinas diferentes a la publicidad, siendo así que el 50% corresponde a: psicología, diseño gráfico, comunicación social, marketing y administración de empresas. El 50% restante estudió la licenciatura en publicidad.

6.8-. Con respecto al cuestionario

6.8.1-. En cuanto al cargo que ocupa

Pregunta 1: *Cuéntenos lo más detallado posible, ¿qué funciones cumple en _____ (nombre de la agencia)?*

Entre las principales funciones que cumple el planificador de cuentas podemos encontrar que se dividen en dos tipos, aquellas que se refieren a una labor más operativa y las que implican procesos cognitivos. Con respecto a las primeras, el planificador de cuentas entiende que su trabajo consiste en: desarrollar estrategias que ayuden a resolver, de forma óptima, las necesidades de comunicación de las marcas enfocándose en el consumidor, comprenderlo mediante procesos y técnicas de investigación como: etnografía, observación, *focus group*, entrevistas, encuestas, etcétera; recolección y análisis de información de bases de datos; realización de talleres con anunciantes y el manejo de herramientas y formatos de la agencia.

Por otra parte, las funciones cognitivas se refieren a la búsqueda y hallazgo de conectores, *insights*, ideas o inspiradores que pueden surgir desde el consumidor, la marca o el entorno. Aplicación del pensamiento estratégico para cada una de las marcas, en algunos casos y dependiendo de la agencia, es el responsable de la salud de la marca; inspirar a los creativos con hallazgos relevantes y cohesionar el trabajo en equipo. Para Miguel Dallos de Sancho/BBDO Bogotá, Jesús Acosta de DDB Medellín y Carlos A. Montaña de

Simbiosis en Cali, el planificador de cuentas nunca puede perder de vista que su trabajo debe ayudar a generar resultados, porque tienen claro que la publicidad es un negocio que debe ayudar a las marcas; es por lo anterior, que sus hallazgos conceptuales o creativos deben ayudar a los creativos para que sus ideas contribuyan para vender. Otros punto de vista los ofrecen: Inés Elvira Umaña y Carolina Echeverry de Ogilvy & Mather, Carolina Rubiano de J. Walter Thompson, Pablo Trujillo, Jorge Becerra y Felipe Serrano de DDB quienes consideran que los hallazgos o *insights* deben inspirar a los creativos para lograr notoriedad publicitaria de las marcas.

En cualquier caso, el planificador de cuentas considera que su labor consiste en orientar las estrategias para las marcas, teniendo como eje principal al consumidor. Para los entrevistados, es claro que el planificador de cuentas en la agencia de publicidad es un valor agregado para las marcas que buscan diferenciarse en temas de comunicación, en palabras de Jesús Acosta de DDB Medellín: “El *planner* es un valor agregado que se le da la cliente, porque ayuda en la referenciación de piezas publicitarias, análisis de la competencia y trascendiendo el copy análisis”.

Pregunta 2: *Describa cómo fue el proceso, desde que se graduó de la universidad, que lo llevó a desempeñar el cargo que tiene actualmente.*

La totalidad de los entrevistados contestaron que iniciaron su carrera profesional en publicidad realizando actividades diferentes a las de planificador de cuentas. Es así como algunos se iniciaron desempeñándose primero como redactores publicitarios o directores de arte, ejecutivos de cuentas o investigadores de mercados. Con el tiempo y conociendo las funciones del planificador de cuentas que ejercían sus colegas, comenzaron a interesarse por este perfil profesional. Esta particularidad se relaciona con que los departamentos de planificación de cuentas fueron constituidos a mediados de la primera década del siglo XXI en Colombia, entre 2004 y 2006. En el caso de Inés Elvira Umaña, la directora del departamento de Planeación Estratégica de Ogilvy & Mather Colombia, se puede ver cómo en el año 2001 no existía

departamento de planeación en Leo Burnett Colombia, hasta el 2006 no se crearía el cargo de planificador de cuentas. Ella particularmente, inició su carrera en esta agencia como ejecutiva de cuentas, sólo hasta esa fecha le ofrecieron la oportunidad de crear el nuevo departamento junto con la que en aquella época era su superior inmediata, María Angélica Palacios, quien tenía una amplia, reconocida y muy premiada carrera como creativa. La idea surgió más como una iniciativa de estas dos profesionales quienes desde la intuición y la experiencia consideraban necesario dar este paso y conformar un nuevo departamento. Lo mismo sucedió con DDB Colombia quien por la misma fecha crearía el cargo, el pionero en este proceso fue Juan Luis Isaza, un comunicador social, quien conformó los departamentos de planeación en las oficinas de DDB Bogotá y Medellín. Por otra parte, la agencia Sancho/BBDO formalizó el departamento de planeación de cuentas en el año 2004. En opinión de Miguel Dallos, por aquella época quien definía las estrategias de las marcas de la agencia era Marcelo Arango, sin embargo no tenía el cargo de planificador de cuentas sino el de director ejecutivo. Dentro del sector publicitario a Arango se le reconoce como uno de los pioneros de la planificación estratégica en Colombia y el responsable de conformar actualmente el departamento de planeación más grande de todo el país con 15 personas.

Los planificadores de cuentas que manifestaron tener una edad comprendida entre los 30 y 39 años comenzaron sus carreras profesionales a principios del año 2000 por lo que en aquella época la figura aún no se conocía ni estaba definida en las agencias multinacionales de Colombia. Es por ello que con el paso del tiempo y hacia el año 2005 fue que comenzaron a conformarse estos departamentos y quienes los integraron procedían de variadas disciplinas. Muchos se iniciaron como planificadores de cuentas respondiendo a una oportunidad de ocupar una nueva vacante más que por cumplir un perfil con unas competencias particulares. Así lo cuenta Pablo Trujillo de DDB Medellín:

Yo una vez le escuché, al que yo creo es uno de los grandes mentores de la planeación estratégica de este país que se llama Marcelo Arango, el vicepresidente de planeación estratégica de Sancho/BBDO. Él una vez me dijo:

“El *planner* nace siendo *planner*, el *planner* aprende muchas cosas, pero un *planner* no se hace”, entonces devolviéndome a la pregunta, cuando yo estaba en la universidad estudiando yo sentía esa venita de *planner*, yo me gradué hace siete años, y en esa época en Colombia no se hablaba de planeación estratégica como tal, como se hace ahora. Entonces pensé que era un poco débil y no quise meterme por esarama. En la universidad me gustaba mucho el tema de la redacción, entonces tuve la oportunidad de hacer la práctica en McCann Erickson en la oficina de Medellín, la empecé haciendo como redactor. En esa época manejé las cuentas de Orbitel, galletas Noel, Edatel y tuve la oportunidad de hacer unos trabajos para Chevrolet y Avianca cuando estaba en McCann, pero eran trabajos muy puntuales. Cuando estaba haciendo la práctica en McCann Erickson por esas cosas del destino una diseñadora gráfica de la agencia renunció y me preguntaron si yo quería quedarme con el puesto, imagínate uno haciendo la práctica en una agencia como McCann, yo dije que sí. Empecé a explorar la dirección de arte mientras hacía el trabajo de *copy*, porque en McCann se trabajaba con duplas pero yo no tenía dupla y me tocaba prácticamente hacer las dos cosas. En el 2005, se abrió una vacante para un *copy junior* en Sancho/BBDO en la oficina de Medellín. Me presenté y pasé las entrevistas. Empecé a trabajar en Sancho con almacenes Ley. En ese año, en el 2005, Sancho se gana la cuenta de almacenes Éxito con todas sus cuentas; Ley, Éxito y Pomona. Empecé a trabajar con las tres marcas. A mediados de 2007 aproximadamente, se abre una posibilidad en la oficina de Sancho Medellín de ser gerente de cuentas ya una parte más ejecutiva. Con Marcelo Arango, ya hablábamos de planeación estratégica, porque cuando yo trabajaba en McCann Erickson no existía planeación estratégica, pero cuando yo llego a Sancho sí comienzo a escuchar hablar de planeación estratégica y era una sola persona el vicepresidente de planeación estratégica que era Marcelo Arango. Hablando con él me dice: “Existe esta oportunidad, métase por ahí”, porque los ejecutivos en esa época y los directores de cuenta hacían la planeación estratégica, entendida como algo básico pero sin profundidad. Me metí por ahí como para conocer cómo era ese tema ejecutivo que me abriera las puertas a un tema más estratégico. En el 2007 me voy al departamento de cuentas de Sancho. Paso de ser creativo a cuentas. Pero cuentas mucho más estratégico y en eso Sancho es muy estricto, me tocó una época con mucha exigencia en esos temas. Los ejecutivos no pueden ser mensajeros de las marcas tienen que ser pensadores de lo que necesitan las marcas. En el 2008 me voy a Sancho Bogotá a trabajar un proyecto de la aerolínea Avianca con Marcelo y Rosario Garavito que era directora de cuentas de esa época. Entonces me voy a trabajar a Bogotá y ahí empecé a sentir mucho más fuerte el tema de planeación estratégica porque lo veía más de cerca con Marcelo, y

en el 2008 ya dije, ya es el momento de salir al exterior a estudiar planeación estratégica.

Algo muy similar le ocurrió a Inés Elvira Umaña quien comenzó trabajando como ejecutiva de cuentas de Leo Burnett y después de seis años creó junto con María Angélica Palacios el departamento de planeación estratégica. Carolina Rubiano de J. Walter Thompson comenzó trabajando en proyectos de psicología social hasta que en una reunión le propusieron trabajar en el departamento de investigaciones de la agencia. En el caso de Miguel Dallos, de Sancho/BBDO, quien comenzó realizando la práctica profesional en la agencia Atenas/BBDO en 1998, pasó por todos los departamentos hasta que se decidió por el área de cuentas, así cuenta cómo supo de la existencia del planificador de cuentas:

En ese comienzo tuve la muy buena fortuna de que hablaba inglés y había mucha gente de la agencia que no hablaba inglés, entonces me asignaron a un grupo de cuentas que necesitaba inglés y había que tener comunicación con la gente en Nueva York. Eso era de vital importancia, yo trabajaba para Bayer y eso me dio una notoriedad que fue buena. Yo no entendía de procesos, no entendía de publicidad pero me codeaba con gente y llevaba razones. Eso me permitió tener algún grado de responsabilidades y se materializaron en otras cosas y es que a los dos años surgió la posibilidad de trabajar con BBDO y con Bayer en Centroamérica. La directora mundial de la cuenta emitió un concepto, con ese concepto yo comencé trabajando en Centroamérica. Trabajé un año más para Bayer, era director regional de Baygon, Aspirina, etcétera. Trabajé 3 años en total con Bayer. Al final de esos tres años ya estaba cansado, sentía que Bayer había sido un proceso lleno de aprendizaje. Pero quería ver otras cosas y siempre quise Pepsi. Pepsi fue la cuenta que me creó el amor por BBDO, la cuenta que me creó la admiración por BBDO y yo quería participar en Pepsi. Y empecé a pedir Pepsi en Centroamérica. Trabajé dos años más en Pepsi como ejecutivo y después como supervisor de cuentas y también fue lleno de aprendizaje. En Guatemala en esa época era una marca líder. Entonces, llevaba como cinco años trabajando y no había estudiado más. Llamaba a Colombia y mis amigos estaban especializándose, empecé a sentir que dejaba de ser competitivo. Y me entró un afán por eso. No era fácil encontrar varias opciones para estudiar cosas que tuvieran que ver con publicidad, entendiendo que yo no quería ser publicista. Y encontré el

programa de *planeación estratégica* del Miami Adschool. Decidí participar de todo el proceso de selección, las admisiones y terminé entrando al programa, y creo que el día que me aceptaron, posiblemente ese día fue el más feliz de mi vida, el 24 de octubre de 2002 (...).Omití un detalle, yo llego a Centroamérica porque la gente de Norteamérica da un buen concepto, pero llego también porque una de mis jefes en Colombia, en todo ese proceso de pasar por diferentes áreas, cuando estuve en investigaciones tuve una jefe que se fue a liderar el proceso de planeación en BBDO Guatemala y ella me recomendó a mí para el puesto en Centroamérica y esa recomendación tuvo el aval desde Nueva York. Cuando yo llegué allá, en esa época había una persona en BBDO Guatemala que encarnaba el pensamiento estratégico. Esa persona encarnaba el pozo de agua de una finca al que buscan cuando hay necesidad de algo. El que es capaz de entregar soluciones. Eso fue en el 2000. No recuerdo muy bien pero ya tenía el nombre. Yo siempre he pensado que planeación siempre ha existido pero no el título en la puerta, creo que ahí fue cuando lo vi por primera vez en la puerta.

De la información suministrada por Dallos destacamos un dato y una fecha importante, hacia el año 2000 ya se encuentra configurado el cargo de planificador de cuentas en BBDO Guatemala. Este es un dato interesante tomando en cuenta que en el Reino Unido surgió a mediados de la década de los sesenta, en España a principios de los noventa y en Colombia se comienza a escuchar con fuerza entre el 2004 y el 2006. Lo cierto es que casi todos los entrevistados se iniciaron en otras labores diferentes a la de planificación de cuentas y con el tiempo terminaron desarrollando estrategias. El único entrevistado que comenzó trabajando como planificador de cuentas fue el publicitario Alejandro Zapata en la oficina de TBWA en Medellín en el año 2007, cuando ya comenzaba a darse a conocer este perfil.

Pregunta 3: *Describa cómo son dos días diferentes de su trabajo en _____ (nombre de la empresa).*

Para los entrevistados, es claro que sí existen dos tipos de situaciones opuestas en su trabajo. La primera, entendida como aquellas que consideran productivas, que tienen relación con el proceso estratégico que conlleva a una

satisfacción personal y/o profesional. Las segundas, se refieren a momentos de insatisfacción o aspectos considerados poco productivos.

Con respecto a estas últimas, entre los momentos o situación considerados de poco interés o poco productivos, se encuentran:

- **Las reuniones innecesarias:** donde no se proporciona información relevante, son aquellas donde se realizan ajustes al material publicitario y donde el planificador de cuentas no tiene incidencia.
- **Resolver problemas emergentes:** son considerado de poco interés para el planificador las situaciones que implican resolver problemas cotidianos que son considerados urgentes, minucias que desvían la atención de lo verdaderamente importante.
- **Trabajo poco valorado:** para un planificador de cuentas resulta muy frustrante que su trabajo no sea valorado por otros departamentos o que no logre inspirar a los creativos. Se presenta cuando el departamento creativo o de cuentas ve al planificador de cuentas como alguien que amenaza las funciones de su cargo. Por ejemplo, cuando cuentas considera que el planificador de cuentas puede llegar a tener protagonismo importante frente a los anunciantes, o en el caso de los creativos, cuando creen que los conceptos y las ideas creativas ya no son exclusivos de ellos.

En contraposición, los días más productivos para un planificador de cuentas son aquellos donde puede salir a la calle a realizar trabajo de campo, observación, etnografía, buscar y encontrar información relevante para la estrategia, los creativos y los clientes; leer, hacer trabajo de oficina en busca de información. Cuando se logra el objetivo propuesto el planificador de cuentas siente que su trabajo ha valido la pena y eso lo reafirma en su perfil profesional y le genera satisfacción personal.

6.8.2.- En cuanto a los conceptos relacionados con la planificación de cuentas.

Pregunta 4: *Le voy a decir una frase y usted la completa libremente:*

- *En el sentido más amplio, la estrategia es:*

Para los entrevistados, estrategia es entendida como una forma de pensamiento desde donde se da inicio el proceso creativo. Es el eje central de donde parte todo el trabajo que ayuda a encaminar los esfuerzos para que las marcas logren sus objetivos publicitarios. Ayuda a focalizar los objetivos y mantener los esfuerzos cohesionados de las diferentes áreas de trabajo, así como también facilita realizar conexiones entre la marca y el consumidor.

- *Para un publicitario, la estrategia es:*

Es el camino inspirador por el cual se debe orientar la creatividad para lograr el objetivo planteado. Implica elegir entre varias opciones. Requiere del planificador de cuentas la habilidad de encontrar en la información detalles relevantes que nadie más ha encontrado y que sirven para establecer conexiones entre el consumidor y la marca.

- *Para un comunicador social, la estrategia es:*

Para los entrevistados no es claro cómo se asume la estrategia en comunicación. Las respuestas se refieren a: comunicar de forma que otros no han comunicado; es la razón de ser de lo que se quiere hacer; la manera más fácil de llegar al objetivo propuesto.

- *Para un diseñador gráfico, la estrategia es:*

Por una parte, es la fuente de inspiración que da inicio a su trabajo. Es la forma expresiva de responder a la estrategia. Pero, para los que tienen más

experiencia en publicidad es algo innecesario, incluso consideran que es un paso innecesario que no aporta al trabajo creativo; es considerado como una limitación para las ideas. Para Inés Elvira Umaña de Ogilvy & Mather: “algunos lo consideran una piedra en el zapato”.

- Para un profesional del *management*, la estrategia es:

Un aliado que permite tomar decisiones con respecto al negocio. La estrategia presenta el horizonte hacia donde se deben enfocar los esfuerzos para alcanzar los objetivos corporativos, generar efectividad y ayudar a generar rentabilidad para la empresa. En Palabras de Rubiano de J. Walter Thompson: “es donde están las apuestas para ganar”.

- Para un profesional del marketing, la estrategia es:

Es lo mínimo que se necesita conseguir los objetivos del negocio. Los planificadores de cuentas no ven mucha diferencia entre la estrategia del *management* y la de marketing.

Pregunta 5: *¿Por qué cree que se usa el término estrategia en publicidad?*

En términos generales, los entrevistados no saben por qué se usa el término estrategia en publicidad. Sólo Miguel Dallos de Sancho/BBDO, Felipe Serrano y Jesús Acosta de DDB, y Carlos Andrés Gómez de Simbiosis, consideraron que el término proviene de la guerra. En el caso de Dallos, este conocimiento del concepto de estrategia y su relación con lo militar puede obedecer a que su formación profesional es la de administrador de empresas, una disciplina que tradicionalmente asocia los negocios con una guerra. Así lo explica Dallos: “La publicidad tiene su origen en la competencia, y competir supone que varios queremos llegar al mismo sitio, es una guerra”. Serrano, por su parte, relaciona el término con el popular juego de estrategia *Risk* y Gómez

es un poco más explícito y menciona a Sun Tzu como un referente teórico importante; así lo explica:

Cuando leí a Sun Tzu todo me cuadró de forma espectacular, lo vi claro y no le boté más corriente. Todo lo que planteaba en su discurso lo planteaba desde lo militar y para mí fue fácil hacer la analogía con la publicidad. Encontré que habían cosas en común: objetivos, enemigo, competencia, situaciones, herramientas, etcétera.

Acosta, ofrece un punto de vista más filosófico y afirma que el término estrategia se utiliza en publicidad: “Porque esto es un negocio y el mercado es un gran escenario de batalla, es como un juego agónico donde hay ganadores y perdedores”

Los demás entrevistados, más que tener claridad sobre por qué se utiliza el término estrategia en publicidad, lo que tienen claro es qué es una estrategia y para qué sirve, siendo así que la consideran:

- El mejor camino para llegar a un objetivo propuesto.
- La estrategia da fundamentos a una idea.
- Es una forma de pensamiento enfocada hacia un objetivo específico.
- Ayuda a escoger la mejor opción que se ajusta al objetivo.
- Es tomar una vía.
- Es encontrar muchas oportunidades de llegar a un objetivo y hacerlo de forma innovadora.

Todas estas definiciones se refieren a la razón de ser de una estrategia pero no da cuenta de por qué se utiliza ese término en publicidad.

Pregunta 6: *¿Sabe usted cuando surgió la figura del planificador de cuentas en el mundo y en Colombia?*

En general existe un desconocimiento sobre el origen de la figura del planificador de cuentas, sólo Carolina Rubiano, directora de planeación de J.

Walter Thompson Bogotá, Pablo Trujillo y Jorge Becerra de DDB, y Miguel Dallos de Sancho/BBDO tienen conocimiento del lugar donde se originó la planificación de cuentas. De ellos, sólo Rubiano y Becerra conocen que los pioneros fueron Stephen King y Stanley Pollit en Londres a mediados de los años 60 del siglo XX. Los demás planificadores no tienen claridad al respecto, dan fechas muy diversas y comprendidas entre las décadas de los años setenta y noventa. La mayoría de los planificadores de cuentas entrevistados desconocen el origen de esta actividad. Este desconocimiento se hace más evidente cuando se trata de Colombia, donde la información y las fechas son más imprecisas. Algunos afirman que el planificador de cuentas se instauró en Colombia desde hace 15 años (1997), otros lo ubican en los años 2000 y 2005. Lo cierto es que la mayoría de los entrevistados conoció de la existencia de este cargo ya cuando comenzaron a trabajar en una agencia de publicidad.

Pregunta 7: ¿Qué características o perfil debe tener el planificador de cuentas?

Cada uno de los entrevistados expresó las condiciones que considera necesarias para ejercer como planificador de cuentas, aunque todas las respuestas fueron muy diferentes, podemos resumirlas en dos grupos:

1- Necesidad de conocimiento

El planificador de cuentas es un profesional de mente abierta que siempre está buscando información relevante, y para ello lo hace por cualquier medio que le proporcione información, como: revistas de variedades, revistas especializadas, prensa, radio, televisión, Internet, cine, teatro, informes con análisis de mercado, competencia, consumidor, etnografía, etcétera. El planificador de cuentas debe ser recurrente en la búsqueda de esa información; le gusta investigar aunque no necesariamente sea investigador. Su capacidad de análisis lo lleva a tener criterio para considerar lo relevante de la información que obtiene y tomar una decisión. Esa habilidad se logra con la

experiencia y en el trabajo diario como planificador de cuentas. Esa curiosidad está motivada por una sensibilidad hacia lo humano y concretamente por el comportamiento del consumidor. Esta sensibilidad por lo humano es la que abre la posibilidad para que cualquier profesional de disciplinas relacionadas con las ciencias sociales pueda aprender a desarrollar estrategias de publicidad.

2- Capacidad para inspirar

El planificador de cuentas sabe que su responsabilidad hacia su agencia consiste en recolectar y analizar información sobre el consumidor, la marca y el mercado para proporcionar a los creativos publicitarios información que los inspire a tener ideas innovadoras, diferenciadoras, memorables y efectivas. Pero, también sabe inspirar a su equipo de trabajo compuesto por cuentas, medios, producción, etcétera y, por supuesto, al cliente. El planificador de cuentas debe ser muy creativo en la búsqueda y hallazgo de *insight*, y en la forma como diseña la estrategia.

Pregunta 8: ¿Qué hace que a un planificador de cuentas se le considere destacado en su campo?

Está claro que el planificador de cuentas no busca ser el protagonista durante el proceso de trabajo, su intención es ayudar a que los creativos puedan aprovechar lo mejor posible sus capacidades. Su inteligencia se enfoca en la obtención de resultados. Dominan muy bien la información, están actualizados en las tendencias y estrategias aplicadas en todo el mundo. Consideran que los mejores planificadores de cuentas tiene la habilidad de ser respetados y admirados por los creativos, justamente por la capacidad de inspiración que despiertan en todo el equipo de trabajo. Esa credibilidad frente al grupo de trabajo se construye con las credenciales de las marcas que han manejado, las buenas ideas que proponen y los resultados obtenidos, y por las acciones, grandes o pequeñas, pero que han demostrado algo relevante con

respecto a lo que se diseñó como estrategia. Por otra parte, el planificador de cuentas debe tener buenas relaciones interpersonales y excelentes habilidades de comunicación. Un factor que está siendo considerado para evaluar las capacidades profesionales del planificador de cuentas son los resultados y premios obtenidos en el *Effie Awards Colombia*. Los premios *Effie* fueron creados en 1968 por la American Marketing Association de Nueva York con el fin de premiar las ideas o estrategias creativas cuya efectividad fuera demostrable. Este festival está presente en más de 40 países del mundo y en Colombia se celebra desde el año 2006. Por tratarse de un certamen donde no sólo se premia la creatividad sino también la estrategia, se ha convertido en una carta de presentación para los planificadores de cuentas.

Pregunta 9: *¿Cómo es la relación o intercambio de información con otras áreas de la agencia, por ejemplo, con el departamento de cuentas y con el departamento creativo?*

La relación entre las diversas áreas de la agencia es relativa. Por tratarse un perfil profesional relativamente nuevo en Colombia, en los primeros años se generó una fuerte rivalidad entre los planificadores de cuentas y los creativos. Estas diferencias se presentaron porque el creativo sentía que el planificador de cuentas le decía lo que debía hacer. Los creativos se sintieron amenazados porque antes de que surgiera la figura del planificador de cuentas, el concepto era realizado por los creativos. Por su parte, el planificador de cuentas considera que el creativo es una persona resabiada que aún no logra entender el rol de este perfil dentro de la agencia y la importancia de los hallazgos que proporciona. Tal vez la rivalidad comenzó siendo muy fuerte en los primeros años en que comenzó a aparecer la figura en las agencias, entre los años 2004 y el 2006. Hoy esa rivalidad tiende a desaparecer. Cada vez los creativos entienden y valoran la función del planificador de cuentas como alguien que apoya las ideas creativas con argumentos. En algunas agencias se mantiene un poco de esta rivalidad y puede ser porque aún cuentan con

creativos experimentados que por muchos años realizaron su trabajo sin el apoyo del planificador de cuentas.

Hoy en día, en la mayoría de agencias donde la figura lleva más de siete años implantada se han logrado construir buenas relaciones entre planificadores y creativos. El rol es respetado y tiene funciones definidas. Agencias como Sancho/BBDO, Ogilvy & Mather Colombia y DDB Colombia son prueba de ello. Los creativos antes de comenzar su trabajo exigen una estrategia inspiradora. En estas agencias, el planificador de cuentas es visto como un centro de conocimiento. Lo mismo sucede con los departamentos de cuentas, quienes sienten que los planificadores de cuentas son unos aliados. Sancho/BBDO es una agencia que siempre ha tenido un fuerte componente estratégico en todas sus áreas y exige de los ejecutivos de cuentas un pensamiento estratégico enfocado en resultados de negocio.

Llama la atención que, en J. Walter Thompson, una de las agencias pioneras en el desarrollo concepto, sientan respeto por los planificadores de cuentas pero no se les toma en serio, así lo explica Carolina Rubiano, directora de planeación estratégica de J. Walter Thompson: “a los creativos aún les cuesta aceptar que una idea no necesariamente debe surgir de ellos”.

Pregunta 10: ¿Qué opinión tienen del planificador de cuentas: las agencias, los clientes y las instituciones educativas?

Los clientes se han dado cuenta de la importancia del trabajo del planificador de cuentas y cada vez exigen a las agencias que sus marcas tengan uno, incluso llegan a solicitar la exclusividad y dedicación de una persona para una marca en concreto. Esto representa una dificultad, porque hoy en día las agencias no están cobrando por la estrategia, sino que está siendo incluida dentro de todo el trabajo que se realiza.

En la actualidad, se evidencia que en Colombia las agencias multinacionales son las que tienen conformado este departamento: Sancho/BBDO, Lowe/SSP3, Leo Burnett, McCann Erickson, Ogilvy & Mather, Young & Rubicam, J. Walter Thompson, Publicis, TBWA, DDB, Havas, entre

otras. Muy pocas agencias locales tienen planificadores de cuentas. Destacan Pérez & Villa en Medellín y Simbiosis en Cali.

Las universidades están integrando este perfil en su propuesta curricular. Como ya mencionamos en la pregunta 6, en Medellín existe una facultad de publicidad que desde hace varios años forma publicistas con perfil estratégico. En cualquier caso, se debe fomentar en los estudiantes un pensamiento autónomo que le permita tomar decisiones y enfrentarse a múltiples situaciones desde la estrategia.

Pregunta 11: *¿Qué se necesita o qué debería hacer un planificador de cuentas para lograr, digámoslo así: el máximo “rendimiento” profesional?*

Para mejorar sus propias capacidades, cada planificador de cuentas debe desarrollar habilidades que le permitan conocer al consumidor, la marca y el contexto. Estas habilidades y destrezas son únicas e individuales. No todos los planificadores de cuenta buscan la información por Internet de la misma forma, ni tampoco todos utilizan el mismo método de observación para obtener información del consumidor. La forma como analiza y cruza la información, es lo que otorga particularidad a cada planificador de cuentas.

Las herramientas propias de cada agencia ayudan al planificador de cuentas a organizar la información para presentarla más ordenada y coherente, pero no influyen en su estructura mental. Lo que sí influye es el diálogo con otros profesionales de esta área. Para Felipe Serrano, planificador de cuentas de DDB Bogotá: “Estar con otros *planners* eleva el nivel cognitivo”. Esta apreciación hace evidente que tener contacto con otros planificadores de cuentas representa contar con otros panoramas y referentes sobre cómo trabajan otros colegas, la forma cómo resuelven los problemas y cómo llegan a *insights* relevantes. En definitiva, el planificador de cuentas perfecciona su labor pero especialmente desarrolla su intuición aprendiendo de los errores y de la experiencia.

Pero la característica más importante que puede hacer destacar al planificador de cuentas dentro de su gremio, es que cuanto más conozca a sus

clientes y los consumidores, tiene mayores probabilidades de ser considerado efectivo en su trabajo.

Pregunta 12: *¿Cree que lo que acaba de mencionar se puede aprender con talleres, cursos, conferencias, etcétera, o se desarrolla con la práctica?*

Las respuestas están divididas. Dallos de Sancho/BBDO, Echeverry de Ogilvy & Mather y Trujillo de DDB Medellín consideran que es difícil enseñar destrezas para ser planificador de cuentas. Rubiano de J. Walter Thompson, Gómez de Simbiosis y Acosta de DDB Medellín consideran que sí se pueden aprender estas habilidades, porque cualquier persona con disciplina puede hacer lo que quiere si se entrena. Estos últimos consideran que lo más importante es aprender y enseñar a interpretar los datos. Por otra parte, piensan que asistir a talleres, seminarios, congresos o conferencias ayuda a mejorar la forma de pensar que ya se tiene y a conocer otras metodologías para desarrollar estrategias y obtener mejores *insights*. Inés Elvira Umaña de Ogilvy & Mather es contundente cuando afirma que:

Sí, son vitales, el *planner* tiene que alimentar su imaginación al igual que el creativo. Cuando ves casos de otras marcas y cómo lo resuelven, se te abre el pensamiento a millones de formas de hacer una estrategia. El *planner* debe ampliar esa *creatividad*. Cuando la estrategia no es creativa, no va a inspirar al creativo.

Un punto importante que se debe tomar en cuenta es que los talleres, cursos, especializaciones, etcétera, deben proporcionar información que le ayude al planificador de cuentas a mejorar su propio desempeño cognitivo.

Pregunta 13: *¿Qué relación encuentra entre estrategia y creatividad?*

La creatividad para el planificador de cuentas se entiende como la habilidad para buscar información relevante que permita encontrar en el

consumidor, la marca o el entorno, los *insights* o conectores que nadie más ha visto y pueden ser un detonante inspirador para los creativos. El componente creativo, consideran, no es sólo una facultad del departamento creativo de la agencia, sino una característica esencial de cualquier profesional que trabaje en publicidad. Jesús Acosta de DDB Medellín lo define de una manera clara desde tres componentes: gestión, estrategia y creatividad.

Cuadro 18. Comparación entre departamentos de la agencia de publicidad

	Gestión	Estrategia	Creatividad
Departamento de Cuentas	50%	30%	20%
Departamento creativo	20%	30%	50%
Planificación de cuentas	25%	50%	25%

Fuente: tomado de la entrevista a Jesús Acosta.

La creatividad de un planificador de cuentas se traduce en una forma particular de pensamiento, donde la intuición interviene de forma significativa en el desarrollo de las estrategias. Pablo Trujillo, de DDB Medellín, hace un análisis interesante cuando explica que: “hace tres años en Colombia, los *planners* provenían de otras disciplinas. El origen del *planner* se dio desde cuentas. Los *planners* que surgieron del departamento creativo lo hicieron porque entendieron que las ideas creativas nacían del pensamiento estratégico y entonces ahí fue cuando se vincularon”.

Una postura muy diferente es la que presenta Carolina Rubiano de JWT, quien afirma: “yo no me siento una persona creativa publicitaria. Pero cuando se mezclan la creatividad y la estrategia es impresionante. La creatividad es para el departamento creativo. (...) Sin embargo, el planificador de cuentas sí es creativo en la forma cómo busca la información, en lo que se te ocurre que tiene conexión con algo”.

El planificador de cuentas es creativo en la estrategia, en la forma cómo piensa y aborda la información, incluso en la manera como redacta los *insight*, que en algunos casos llega a ser tan creativo que el propio redactor publicitario se siente incapaz de superar lo propuesto por el planificador de cuentas. Llegar a este nivel de creatividad requiere habilidad de pensamiento que sólo se

desarrolla con la experiencia, Echeverry de Ogilvy & Mather considera que: “No es fácil aplicar este tipo de pensamiento, porque para pensar necesitas hacerlo de forma fragmentada”.

6.8.3-. En cuanto al planificador, los formatos y la interdisciplinariedad

Pregunta 14: *Al margen de los formatos, ¿Existen procedimientos, pasos, instrucciones o recetas para que usted realice estrategias publicitarias?*

La respuesta es unánime: No. Posiblemente se pueda hablar de que existen formas de trabajo comunes, maneras de buscar información parecidas, pero no hay formulas o recetas que digan cómo hacer una estrategia. Básicamente, porque el análisis que se hace de esa información es la impronta personal que cada planificador de cuentas le confiere a la estrategia. La forma de pensar de cada individuo es como su huella dactilar, única e irrepetible. Para Carolina Echeverry de J. Walter Thompson: “el pensamiento estratégico, no tiene una sola forma. No hay fórmula, cada *planner* le imprime su personalidad”. Dallos, de Sancho/BBDO, también comparte este punto de vista cuando afirma: “yo no sé cómo enseñar a otros lo que yo hago”. Cada estrategia es única por las características del individuo que la genera, la identidad de la marca, el tipo de cliente, las variables del entorno y la visión del consumidor. Esto hace que el proceso de pensamiento estratégico cambie significativamente en cada instante. Los formatos ayudan a organizar la información al interior de la agencia y para poner a hablar en un mismo lenguaje a todos los departamentos de la agencia, pero no unifican el pensamiento. Jesús Acosta considera que: “independientemente de la agencia, todos los formatos hablan de: El mercado, el consumidor y la marca. Esa es la fórmula de cualquier estrategia. Podría surgir otro ítem, la categoría”. Estos, son los puntos comunes en el formato de cualquier agencia de publicidad, lo que no significa que todas las estrategias sean iguales. Inés Elvira Umaña de Ogilvy & Mather, considera que “existen ciertos pasos que te ayudan a

organizarte mentalmente. Pero, no hay nada que te diga cómo sacar esa idea creativamente”. En definitiva, cada pensamiento, cada estrategia es un punto diferente, porque son pensadas por seres humanos que son únicos.

Pregunta 15: ¿Influyen en su trabajo profesional las plataformas estratégicas que tiene su agencia?

Los formatos o herramientas de las diferentes agencias ayudan a organizar la información. Pero no para generar ideas para las estrategias. Los formatos permiten cohesionar el trabajo en equipo con otras áreas de la agencia y con el cliente. Los planificadores de cuentas están de acuerdo en que las herramientas o formatos de trabajo son parecidas en todas las agencias. Sin embargo, los clientes muchas veces deciden trabajar con una u otra agencia por el tipo de herramientas que tiene, en palabras de Trujillo de DDB: “eso no debería ser así, a las agencias se les debería juzgar por su forma de pensar”.

Pregunta 16: ¿Cómo estimula sus propias ideas y las de su equipo de trabajo?

Básicamente se trata de un trabajo que se realiza en forma solitaria, donde el planificador de cuentas debe encontrar el camino apropiado que debe seguir la estrategia. Nadie le dice cómo pensar, posiblemente los jefes inmediatos les recomiendan y dan direccionamiento a las ideas. En palabras de Carolina Echeverry de Ogilvy & Mather: “mis jefes no me dicen cómo hacerlo. Uno no puede enseñar a pensar para que otros hagan las cosas como uno las hace”. Los cuatro planificadores de cuentas entrevistados de DDB Colombia consideran que ellos se sienten estimulados cuando ven que sus superiores son personas que les ayudan a enfocarse, a comprender los puntos importantes del problema. Felipe Serrano de DDB se refiere a su superior, María Angélica Palacio de esta forma: “ella te limpia el camino y al final utiliza tres palabras creativas y todo tiene sentido”. Carolina Rubiano, considera que

ella misma es quien estimula sus ideas saliendo a la calle, asistiendo a cine, teatro, viendo programas de televisión, navegando por las diferentes redes sociales, buscando en *Youtube* cosas novedosas.

Al igual que sucede con los procesos de pensamiento, la forma como cada planificador de cuentas busca las fuentes de inspiración para su trabajo son únicas y muy personales, Inés Elvira Umaña afirma que para ella: “muchacha de la inspiración viene de tendencias que se dan en el mundo y en revistas especializadas. También ayuda ver los casos de *Cannes Lions*⁶²⁶ para entender la creatividad”.

Otro punto de vista lo ofrecen Dallos de Sancho/BBDO y Acosta de DDB Medellín, para quienes el mejor estímulo que les pueden dar a ellos y ellos a su equipo, es delegando responsabilidad en los proyectos, porque les ayuda a comprometerse con el proyecto; en palabras de Dallos: “eso implica entregar motivación”. Acosta considera que en las reuniones grupales, el estímulo se presenta cuando se tiene en cuentas las ideas de quienes participan: “nunca subvalorar alguna opinión y siempre tenerla en cuenta. Nunca negarle el crédito a alguien”.

Es claro que el estímulo para generar mejores ideas estratégicas no proviene del reconocimiento que pueda dar un premio obtenido en algún festival publicitario, ni de la agencia en la cual se trabaje. Tiene relación con otras personas, casi siempre los jefes inmediatos, quienes, desde su amplia y reconocida experiencia, les revelan caminos para que puedan desarrollar estrategias innovadoras. Esta inspiración que otros profesionales le puedan dar al planificador de cuentas, contribuye a la comprensión de su propia forma de pensar, la cual intenta perfeccionar con cada nuevo proyecto.

Pregunta 17: *¿Qué es lo más y lo menos gratificante en su experiencia como planificador de cuentas?*

⁶²⁶ *The Cannes Lions International Festival of Creativity*. Festival Internacional de Creatividad que anualmente se celebra en Cannes (Francia) y donde participan agencias de publicidad de todo el mundo.

Lo más gratificante para un planificador de cuentas es cuando la investigación, la salida de campo, el análisis de información, el conocimiento profundo del consumidor o la estrategia propuesta son capaces de inspirar a los creativos y al cliente.

Lo más frustrante se presenta cuando el equipo de trabajo no le da valor a la información encontrada. Así mismo cuando no logra concretar la idea o inspirar a los creativos la motivación se deteriora. Puede darse el caso, como por ejemplo, cuando los creativos tienen muchos años de experiencia y aún no comprenden el rol del planificador de cuentas en la agencia, que los busquen para que les justifiquen las ideas, es decir: pretenden acomodar la estrategia a la idea o el chispazo. Otro punto de vista lo ofrece Jorge Becerra de DDB, quien considera que lo menos gratificante está en la vida personal: “esta es una industria que tiene como reto dejar la informalidad. Sacrificamos mucho de nuestra vida personal, familia, amigos, pareja, mascotas [...]”. Para muchos planificadores de cuentas resultó ser muy gratificante encontrarse con este perfil de planificación durante sus trayectorias profesionales. Lo consideran apasionante y deseado por otras dependencias de las agencias de publicidad.

Pregunta 18: ¿Qué disciplinas deben formar parte fundamental de la formación del planificador de cuentas?

Para el planificador de cuentas, cualquier disciplina que tenga relación con lo social y lo humano debe ser parte de la formación del planificador de cuentas. Dallos de Sancho/BBDO considera que: “el tema de planeación tiene una sensibilidad con el mundo, con los humanos y con sus pensamiento y su forma de ser, cualquier ser humano sensible lo debe poder hacer. Yo no descalificaría a los músicos, por ejemplo”. En este orden de ideas, caben conocimientos de disciplinas como la sociología, antropología, psicología, economía, comunicación, diseño, publicidad, administración y economía. Con lo anterior, Trujillo (publicitario) de DDB, Acosta (comunicador) de DDB y Dallos (administrador de negocios) de Sancho/BBDO enfatizan que si ellos tuvieran la oportunidad de realizar estudios de posgrado lo harían en un disciplina diferente a la publicidad como: antropología, psicología o ingeniería.

El planificador de cuentas necesita de esta formación interdisciplinaria para conocer mejor las motivaciones de su consumidor porque, como afirma Acosta de DDB: “la identidad y el reconocimiento son las necesidades fundamentales de una persona para vivir en sociedad y en cualquier sentido una de ellas es el consumo. Uno consume identidad y reconocimiento”.

Este tipo de disciplinas ayudan al planificador de cuentas a tener un conocimiento más profundo del consumidor, a observarlo desde varios campos de conocimiento. Porque la publicidad no es sólo un argumento de ventas, es un argumento de comunicación de marca. Acosta de DDB considera que:

Las disciplinas que hablan del hombre, las ciencias humanas se volvieron valiosas porque ser consumidor es un rol de los 30.000 que tiene una persona. Las otras disciplinas tienen un acervo de conocimiento humano que los hace más valioso que el consumo. Por eso me parece más enriquecedor estudiar economía o hacer una maestría en cultura, porque detrás del mero hecho de comprar hay más cosas.

Es indiscutible que cualquier conocimiento humano que le ayude al planificador de cuentas a comprender la dimensión del consumo le implica establecer puentes conceptuales con otras disciplinas. Esta interdisciplinariedad promueve una visión integral y fomenta el trabajo creativo e innovador para las marcas.

Para los planificadores de cuentas, es pertinente que conceptos relacionados con antropología, psicología y sociología se enseñen a los estudiantes de publicidad, pero consideran más importante enseñar a saber qué hacer con toda esa información. Aunque esa relación interdisciplinaria también se aprende con la experiencia, porque, como menciona Acosta de DDB: “el pensamiento estratégico está determinado por las capacidades que vas desarrollando a medida que resuelves problemas. Eso te lo da la experiencia y la labor diaria”.

El peligro con la academia es que la planificación de cuentas se convierta en una moda y que el estudiante considere que se trata de una opción profesional cómoda y fácil porque no tiene las exigencias del perfil creativo, de cuentas o de medios. Para Carlos Andrés Gómez de la agencia

Simbiosis en Cali: “el concepto de *planner* lo debe tener todo el mundo que estudie publicidad, pero el que quiere desempeñarse como *planner* debería tomar más intensidad de materias electivas relacionadas con ese perfil”.

Se puede evidenciar que este tipo de experiencias interdisciplinarias contribuyen a fomentar un pensamiento más integrador en la mente de los planificadores de cuentas y proporciona mejores hallazgos para el desarrollo de la estrategia. Así lo cuentan algunos entrevistados.

Para evidenciar la importancia de la interdisciplinariedad en la publicidad, Carlos Andrés Gómez de Simbiosis en Cali menciona el caso de Leonisa, una empresa importante de Colombia que confecciona ropa interior femenina, y para la que, en el año 2007, DDB Medellín desarrolló el sitio web de esta marca. En esa ocasión se reunieron a una psicóloga, una persona de mercadeo de la empresa, un comunicador, una antropóloga y un diseñador gráfico. El resultado fue una campaña exitosa y una experiencia interdisciplinar interesante que se repitió en otras ocasiones.

Para Carolina Rubiano de J. Walter Thompson, esta interdisciplinariedad se aplicó para el lanzamiento de un nuevo chocolate de mesa. En el proyecto participaron antropólogos, sociólogos y administradores de empresas. El proyecto tenía como objetivo entender la historia del cacao.

Inés Elvira Umaña de Ogilvy & Mather, recuerda que cuando trabajó en Sancho/BBDO, se apoyaron en antropólogos para el desarrollo de una estrategia para General Motors. Los antropólogos permitieron comprender mejor cómo funciona el gremio de los camioneros, con lo que se logró una campaña muy efectiva.

Pregunta 19: *¿Cree usted que existe alguna diferencia si la estrategia es desarrollada por publicitarios o por algún profesional de otra disciplina?*

Sí que existe una diferencia importante y tiene relación con la forma cómo se traducen los conceptos de otras disciplinas a un lenguaje publicitario. Lo anterior se presenta, por ejemplo, cuando el planificador de cuentas es un antropólogo y su discurso es más desde la antropología que publicitario; es

entonces cuando le cuesta más trabajo traducir los hallazgos realizados en un lenguaje publicitario que puedan entender creativos, cuentas y anunciantes. A diferencia del caso del antropólogo, el psicólogo o el sociólogo, el publicitario puede hacer estrategias más inspiradoras y creativas, como menciona Gómez de la agencia Simbiosis: “tiene un tinte conceptual”. El reto para el publicitario es saber que hay muchas disciplinas que estudian del comportamiento humano y que para desarrollar estrategias más efectivas debe conocer, comprender e interpretar los conceptos que estas disciplinas manejan.

Pregunta 20: *¿Cuáles son sus hobbies o pasatiempos?*

A continuación relacionamos las respuestas proporcionadas por los entrevistados:

Cuadro 17. Hobbies y pasatiempos de los planificadores de cuentas entrevistados.

	Agencia	Actividad pasiva (leer, cine, música, etcétera)	Actividad física (Deportes)
Jesús Acosta	DDB Medellín	X	
Pablo Trujillo	DDB Medellín	X	X
Felipe Serrano	DDB Bogotá	X	X
Andrés Becerra	DDB Bogotá	X	X
Inés Elvira Umaña	Ogilvy & Mather	X	X
Carolina Echeverry	Ogilvy & Mather	X	
Carlos Andrés Gómez	Simbiosis	X	X
Miguel Dallos	Sancho/BBDO	X	
Carolina Rubiano	JWT	X	
Alejandro Zapata	TBWA	X	X

Fuente: elaborado por el autor de esta tesis.

6.8.4-. En relación a la educación universitaria y el gremio

Pregunta 21: *¿Qué se debería enseñar en las aulas a los estudiantes que quieran desempeñarse en el futuro como planificadores de cuentas?*

A los estudiantes se les debe enfatizar en que el negocio de la publicidad son las ideas. El planificador de cuentas es un relator de ideas, hallazgos e historias de la gente. Para ello, necesita desarrollar habilidades argumentativas que generen confianza y credibilidad en el departamento creativo, los directores de cuentas y los anunciantes.

Miguel Dallos, de Sancho/BBDO, presenta un punto de vista claro frente al tema de la academia:

Yo nunca buscaría un *planner* que venga de la academia porque soy un convencido de que un *planner* debe tener horas de vuelo. El tema de la academia lo veo algunas veces muy mercantilista y otras muy ligero. Yo no sé cómo enseñar a la gente lo que yo hago. Es un tema tan pluriforme que se puede abordar de muchas maneras. Inés Elvira Umaña y yo tenemos formas de pensar muy diferentes pero puntos comunes de llegada. Me cuesta enseñar herramientas.

Pueden existir elementos comunes en el pensamiento estratégico, como el caso del enfoque, es decir, uno puede ser: cómo hago para inspirar a los creativos y otro que se enfoca a generar un pensamiento en los creativos para dar resultados.

Dicho de otra forma, unos enfocados a ganar Leones en Cannes y otros a ganar Effies. En Sancho/BBDO, si no hay resultados de negocio, no sirve.

Carolina Echevery de Ogilvy & Mather, considera que en las universidades se debería enseñar a desarrollar el pensamiento estratégico con metodologías que ayuden a incentivar una forma de pensar. Opina, además, que se debería enseñar antropología, etnografía, conocer a la gente, cosas que

ayuden a obtener buenos *insight*. “La clave no está en las fórmulas, herramientas, está en la curiosidad de buscar más allá”.

Otro punto de vista lo ofrece Serrano de DDB Bogotá, para quien sería muy interesante enseñar a los estudiantes a jugar *Risk*.⁶²⁷ Dallos de Sancho/BBDO apoya esta opinión considerando que: “crearía juegos de guerra. Cosas que ayuden a desarrollar la intuición. Buscaría enseñar a pensar en términos de ponerse en los zapatos de otra persona”.

Pregunta 22: *¿Qué consejo le daría a un recién egresado que quiera trabajar como planificador de cuentas?*

Los consejos más valiosos que los planificadores de cuentas entrevistados darían a un recién egresado se resumen en:

- Incrementar el hábito de la lectura.
- Desarrollar la curiosidad y nunca perder las ganas de preguntarse por todo.
- Potenciar las habilidades histriónicas para aprender a contar ideas de forma convincente.
- Ser un consumidor de información venga de donde venga, no cerrarse a nada. Ser abierto a todo.
- Aprender a escuchar al consumidor, a los clientes y al equipo de trabajo.
- Ser constantes en el trabajo, en la búsqueda de información, en el hallazgo del *insight*.
- Encontrar detalles donde no existen.
- Continuar estudiando, sobre el propio perfil, el consumidor o alguna otra disciplina complementaria

⁶²⁷ *Risk* es un juego de mesa de la empresa Parker Brothers, basado en estrategia militar. Consiste en cumplir la misión escogida antes que los otros jugadores.

Pregunta 23: ¿Cómo ve la planificación de cuentas en la ciudad, el país y en la región?

En Cali la planificación estratégica está muy rezagada del resto del país. Las agencias no se han preocupado por crecer en esa ciudad porque aunque hay agencias multinacionales como DDB, Ogilvy, McCann Erickson y Young & Rubicam, son agencias con 12 ó 14 personas de promedio. En la gran mayoría están compuestas por profesionales muy jóvenes y con poca experiencia en planificación de cuentas. Además, no tiene un jefe con suficiente trayectoria que los oriente. Pero un factor que influye en el poco desarrollo de los departamentos de planeación en las agencias de publicidad de esta ciudad es que los clientes locales aún no consideran relevante el trabajo del planificador de cuentas. Esta situación no se presenta en la ciudad de Medellín, donde la figura del planificador de cuentas ha contado con mayor aceptación por parte de los anunciantes.

Por otra parte, ha crecido exponencialmente, hace cinco años había cinco planificadores de cuentas en el país ahora hay muchos más, aunque siguen siendo pocos.

Bogotá es el referente donde más planificadores de cuentas están vinculados al departamento de planificación.

Sancho/BBDO:	15 personas
DDB Colombia:	8 personas:
Ogilvy & Mather:	4 personas
TBWA:	4 personas
J. Walter Thompson:	2 personas

Agencias como Sancho/BBDO, Ogilvy & Mather y J. Walter Thompson no consideran pertinente tener planificadores de cuentas en otras ciudades, por lo que las operaciones son realizadas desde las oficinas centrales en Bogotá.

El número de planificadores de cuentas es incierto porque no hay un estudio que dé cuenta de ello. Algunos hablan de cincuenta (50) a nivel

nacional, otros afirman que pueden ser doscientos (200). Un margen de diferencia muy significativo que evidencia la carencia de una agremiación.

Pregunta 24: Conoce algún tipo de agremiación que reúna a los planificadores de cuenta en Colombia?

La respuesta fue unánime: no. Según manifestaron Umaña de Ogilvy & Mather, Becerra de DDB, fue Juan Luis Isaza quien ideó esta iniciativa, pero no prosperó debido a su traslado como Vicepresidente de planificación estratégica de DDB en México en el año 2009.

Pregunta 25: ¿Tiene conocimiento de algún estudio o investigación que trate la figura del planificador de cuentas en Colombia?

La respuesta fue unánime: no. Esta respuesta demuestra la pertinencia que tiene este tipo de investigaciones, porque contribuyen a la construcción de una teoría que se puede considerar muy escasa, por no decir inexistente, y que dé cuenta de la planificación de cuentas en Colombia.

6.8.5-. Con respecto a qué personas tiene como referente o motivo de inspiración.

Pregunta 26: ¿A qué planner, que se encuentre vivo o que haya fallecido, admira, en Colombia y en el mundo?

Los entrevistados consideraron que por su trayectoria y el aporte que han realizado en el campo de la planeación estratégica y la publicidad admiran a:

Juan Luis Isaza, Vicepresidente estrategico de DDB México.

Dan Wieden de Wieden & Kennedy

Le Clow de TBWA París

Juan Pablo Rocha de JWT Bogotá

Juan Carlos Ortiz de DDB Latina.

Pregunta 27: ¿A quién nos sugiere entrevistar en Colombia para continuar con esta investigación?

Consideran importante para esta o futuras investigaciones entrevistar a:

Juan David Franco de Leo Burnett

Marcelo Arango de Sancho/BBDO

María Angélica Palacio de DDB

Juan Luis Isaza, DDB México.

Juan Carlos Ortiz de DDB Miami

Mario Bertieri de Proximity

Carolina Jaramillo de Rapp Medellín

Andrea Mejía de Pérez & Villa Medellín.

La mayoría fueron contactados por e-mail y telefónicamente pero fue difícil concretar una cita con ellos por tener agendas muy ocupadas. Isaza y Ortiz trabajan en el exterior y también ha sido difícil contactar con ellos.

Este listado lo consideramos importante para la continuación de esta investigación a futuro.

6.9-. Entrevista realizada a neuropsicólogo

Para este experto, es claro que las estructuras mentales y de pensamiento se pueden modificar gracias a la plasticidad del cerebro. Esto significa que se puede aprender a ser planificador de cuentas si se tiene la

motivación y las condiciones necesarias. Las estructuras mentales son únicas e irrepetibles, porque se conforman con los factores que influyen en las vivencias de las personas las cuales comprenden: la ciudad, país y sector donde crece el individuo, el tipo de formación básica, secundaria y universitaria que recibe, los amigos, los padres, familiares y todos los factores, socio-ambientales, tecnológicos y psicológicos con los que crece cada persona. Todo esto hace que en el ser humano se conformen conexiones y redes neuronales con una idea y forma de ver el mundo, sus situaciones y relaciones. Cada nueva experiencia puede modificar las estructuras neuronales y como consecuencia la forma de ver las cosas.

Es claro que esta modificación no es igual en todas las edades el cerebro es mucho más flexible en los primeros años de infancia. Lo que no significa que la persona adulta no pueda modificar sus estructuras mentales, sí es posible, pero a otro ritmo.

Por otra parte, considera que entre referirse a mente del estratega y pensamiento del estratega, es más apropiado referirse a mente del estratega porque es un concepto más integral que involucra procesos como el pensamiento.

Capítulo 7. Conclusiones

A continuación se expondrán las principales aportaciones encontradas en la presente investigación, teniendo en cuenta los objetivos propuestos, y se planteará la posibilidad de continuar esta investigación con nuevas líneas de desarrollo, de manera que en el futuro se convierta en proyectos de investigación que puedan ser abordados por el grupo de investigación *Epilión* de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia en Medellín (Colombia).

Las principales conclusiones que se pueden obtener, contrastando la información obtenida con los objetivos formulados al inicio del trabajo, nos permite establecer que:

Objetivo 1: Describir dónde, cuándo y cómo surge el concepto de estrategia y su evolución en la historia hasta llegar a la publicidad.

1. Este objetivo planteaba identificar el momento histórico en el que surge el concepto de estrategia, las circunstancias sociales y culturales que favorecieron su desarrollo y su evolución a través de la historia hasta comprender cómo llegó a la publicidad. A este respecto podemos encontrar un aspecto importante: el hecho de que la estrategia ya existiera antes del siglo V a.C. difiere de algunos autores que, en sus libros de marketing y dirección estratégica, sitúan el origen del concepto en este siglo (ver anexo 2). Es importante aclarar que el concepto ya es citado por Aristóteles en su obra *Constitución de Atenas*, cuando menciona las reformas constitucionales implementadas por Dracón, hacia el siglo VII a.C. en el año 621 a.C. (ver apartado 1.1.3.), y donde menciona la figura del *estratego*. Este es un punto importante porque muestra que los *estrategos* ya existían 126 años antes de la época de Pericles (495 a.C - 429 a.C.).

2. Una de las razones por las que se sitúa el origen del concepto de estrategia en el siglo V a.C. es porque en Pericles se integraban dos funciones:

la de político y la de militar, él fue el primer jefe de estado en dirigir al ejército. Anteriormente el *estratego* era un cargo militar de alto rango. Pero con la reforma tribal de Clístenes, en el 507 a.C., se da origen al concepto de estrategia como cuerpo colegiado y se marca una diferencia entre el *estratego* como cargo político y los oficiales militares. Este punto merece la pena continuar siendo investigado, especialmente para comprender la diferencia entre el *estratego* de finales del siglo VI a.C. y el del siglo V a.C.

3. Se reafirma que el concepto surge en Grecia, concretamente en Atenas, estrechamente relacionado con el ámbito militar. Se calcula que fue en el siglo VII a.C. y evoluciona sustancialmente en el siglo V a.C. La investigación demuestra que muchos factores que se vivieron en esta época favorecieron el desarrollo del concepto de estrategia. Algunos de ellos fueron: lo que significaba *ser* ciudadano griego como una forma de ser reconocido por los demás. Además, la importancia de ser propietario de tierras, destacar en los deportes y la importancia de formar parte del ejército o de la Asamblea como medios para alcanzar la inmortalidad. El concepto surge en una época en que formar parte del ejército y en cualquiera de sus rangos era una cuestión de honor que garantizaba ser recordado por las futuras generaciones. En el siglo V a.C. el *estratego* era un personaje importante que inicialmente transmitía las indicaciones del Senado al ejército, pero que luego tuvo mayor protagonismo hasta convertirse en el cargo que ostentaba el jefe de Estado. A lo largo de la historia el concepto evolucionará pero siempre ligado a lo político y a lo militar hasta el siglo XX.

4. El concepto de estrategia no llega hasta la publicidad por una evolución lógica consecutiva de ciertas disciplinas. Los autores especializados en *management* como Ansoff y Mosterín afirman que la estrategia pasó de lo militar al *management* a través de la teoría de los juegos en 1944 y que fue a mediados de los cincuenta que el *management* profundizó en este tema. Por otra parte, desde la comunicación será a finales de los años cuarenta que se hablará de comunicación estratégica. Pero ya en 1923, Claude Hopkins menciona la palabra estrategia y asocia la publicidad con la guerra, con lo cual,

es significativo que un publicitario dejara registrado en el capítulo XII de su libro *Publicidad Científica* la palabra estrategia antes de que conociera la teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern.

5. La figura del planificador de cuentas sí surge como consecuencia de un factor histórico donde la publicidad, al igual que los juegos de competición, el *management* y la comunicación, se comparan con una guerra y como tal deben aprender a dominar los términos, estrategias, tácticas y la forma de pensamiento propia de este tipo de confrontación. El aporte más interesante es el desarrollado por Clístenes (570 a.C. - 507 a.C.) en Atenas, cuando conforma un cuerpo colegiado integrado por diez líderes (ver apartado 1.1.5.). Vale la pena analizar si este concepto es, o puede ser, aplicado en la reuniones de planificación estratégica de las agencias de publicidad.

6. Se puede comprender que la estrategia tiene dos puntos de origen, uno en Grecia y otro en China, ambos hacia el siglo V a.C. y que el concepto de estrategia tiene dos grandes momentos de evolución en la historia, una que se inicia desde el ámbito militar y otra con la teoría de los juegos. Continuando el paralelismo con la publicidad podemos decir que de la cultura griega se puede aprender el dominio de la retórica y sus diferentes técnicas como soporte para una argumentación convincente, así como una capacidad de liderazgo que le permita congrega diferentes disciplinas en torno de un objetivo. De la cultura romana, se puede comprender el valor de aprovechar el conocimiento existente y perfeccionarlo adecuándolo a sus propias necesidades de comunicación. De la Edad Media, es importante aprender cómo los inventos y descubrimientos pueden formar parte de las estrategias y ayudan a marcar la diferencia en un entorno competitivo. De las estrategias modernas y contemporáneas, se puede tomar en cuenta la búsqueda permanente de nuevos espacios o escenarios que ayuden a que el desarrollo de las propuestas de comunicación sea más efectivo. Estos y muchos otros aspectos pueden ser aprovechados por los planificadores de cuentas. Cada lector de este documento encontrará nuevas contribuciones de acuerdo a la visión con que lo aborde.

7. En Colombia, el planificador de cuentas no tiene claro el origen histórico del concepto de estrategia, muy pocos lo asocian con el ámbito militar y, en general desconocen las razones que llevaron a que el concepto pasara de lo militar a lo publicitario. Tampoco tienen conocimiento sobre las características y diferencias entre una estrategia planteada por un publicitario, una persona de marketing, un comunicador o un diseñador gráfico. Lo anterior puede dificultar el trabajo interdisciplinar porque al momento de abordar la estrategia cada una de las disciplinas mencionadas puede considerar que la estrategia corresponde a su campo de conocimiento llegando a desconocer la visión que las otras áreas tienen de la misma.

Por lo anterior, consideramos importante que el planificador de cuentas debe conocer los conceptos que permiten integrar, así como los que distancian, a las diferentes disciplinas frente al concepto de estrategia. Este reconocimiento le permitirá establecer diálogos interdisciplinarios donde predomine el respeto, la tolerancia y el trabajo en equipo en beneficio de los consumidores, las marcas, los anunciantes, las agencias y los propios profesionales de la estrategia.

8. La publicidad ha tomado conceptos que han tenido su origen en el terreno de lo militar, el *management* y la psicología. La palabra *brief* es de origen militar y era un documento donde se detallaban las instrucciones de una operación de guerra. El concepto de triángulo estratégico (entorno-organización-cliente), propuesto por Ohmae, es utilizado por los planificadores de cuentas para construir las estrategias de publicidad para las marcas, pero adaptado al lenguaje publicitario (mercado-marca-consumidor). Por su parte el concepto de *insight* tiene su origen en la psicología y tiene relación con la capacidad que tiene el individuo de reflexionar sobre sí mismo. Conocer el origen de estos y muchos otros conceptos ayudarán al planificador de cuentas a entenderlos, explicarlos y aplicarlos de manera óptima.

Objetivo 2: Establecer las características del pensamiento estratégico del planificador de cuentas.

Autores como Abascal, Ohmae, Sabaté y Solanas hablan de formas de enfocar el pensamiento estratégico, y en el caso de Ohmae abre la posibilidad de que esta forma de pensamiento se pueda modificar con el aprendizaje, lo cual sería de gran utilidad para el publicitario porque le ayudará a comprender su propio pensamiento estratégico.

Es claro entonces, que el planificador de cuentas tiene una forma particular de pensar al momento de enfrentarse a una estrategia publicitaria. Esa forma de pensar particular puede ser comprendida desde otras disciplinas como la psicología, la psicología cognitiva, la neurociencia, la biología y la filosofía, entre otras. Estas disciplinas tienen en común su interés por estudiar y comprender los fundamentos de las cosas, la relación del individuo con su entorno y los procesos e interrelaciones que crea en individuo para generar conocimiento. Es oportuno señalar que cuantas más disciplinas participen y estudien los fenómenos mentales que ocurren en el interior del planificador de cuentas, existe la posibilidad de que aproveche mejor sus capacidades mentales.

3. Se puede decir que el planificador de cuentas tiene una estructura de pensamiento particular, la cual se ha formado con el conocimiento empírico o por el adquirido en la formación académica, la experiencia profesional y una sensibilidad especial por conocer al ser humano.

4. Aunque el pensamiento del planificador de cuentas tiene unas características comunes, también tiene elementos particulares que imposibilitan estandarizar un modelo. Las características que son comunes se refieren a procesos mentales que todo planificador de cuentas utiliza al momento de desarrollar una estrategia de publicidad. Estas características son de dos tipos:

- Cognitivas: resolución de problemas, creatividad, planeación, proyección a futuro, análisis y síntesis de información.
- Operativas: búsqueda y obtención de información (anunciante, consumidor, mercado), observación, redacción y presentación de informes.

Por otra parte, las características particulares son aquellos factores individuales que el planificador de cuentas aporta a la estrategia y que son producto de sus vivencias personales a lo largo de la vida, su experiencia profesional y la forma cómo ha aprendido a utilizar la intuición.

5. Para el planificador de cuentas es importante hacer trabajo de observación al consumidor, porque es ahí donde se obtiene la información más importante para el desarrollo de la estrategia. El trabajo de campo es entendido como una labor etnográfica que incluye, observación, diálogo con los consumidores y búsqueda de *insights*.

6. El planificador de cuentas construye su reconocimiento profesional apoyado en los resultados obtenidos. Estos resultados se evidencian en la calidad de *insight* que proporciona al departamento creativo, en la forma como plantea las estrategias, en la credibilidad y confianza que genera en los anunciantes y el equipo de trabajo y en su conocimiento profundo de las marcas, los consumidores y los mercados.

7. Aunque todavía existe un poco de resistencia por parte de algunos creativos, el perfil de planificador de cuentas es cada vez mayor. No existe un consenso de cuántos planificadores de cuentas hay en Colombia, lo que sí es evidente es que cada vez hay más departamentos y más profesionales trabajando en ellos.

Sin embargo, se presenta una contradicción, por cuanto las agencias están necesitando planificadores de cuentas pero no contratan a recién egresados, sino a aquellos que ya tienen experiencia, con lo cual si una agencia necesita un planificador de cuenta recurre a uno que esté trabajando en otra agencia y la vacante es completada con otro el planificador de otra agencia. Esto puede

superarse si las instituciones universitarias que afirman tener un programa consistente y coherente con la formación de planificadores de cuentas, logra hacer estrategias de divulgación y acción que evidencien que los recién egresados pueden cumplir algunas funciones menores en apoyo en los departamentos de planeación mientras adquieren la experiencia que les permita dar un apoyo más significativo.

Creemos que existen programas de publicidad en Colombia coherentes y bien soportados que forman profesionales con un perfil con mayor predominio del componente estratégico. Es el caso de la Universidad Central en Bogotá y la Universidad Pontificia Bolivariana en Medellín. Los planificadores de cuentas desconocen estas fortalezas de las universidades mencionadas. Es posible que los departamentos de planeación puedan crecer si, como las agencias ya se están dando cuenta, representan un valor importante para los creativos, los anunciantes y los consumidores, aumentando exponencialmente la contratación de este perfil.

Objetivo 3: Conocer la contribución de disciplinas como la psicología cognitiva y la neurociencia en el desarrollo del pensamiento estratégico del planificador de cuentas.

1. Las ciencias cognitivas y el trabajo interdisciplinar establecerán puentes conceptuales que ayuden a incrementar la comprensión de los fenómenos mentales que participan en el desarrollo de estrategias publicitarias. El reto para el planificador de cuentas comienza con recibir capacitación en esta materia. Aunque actualmente ya es consciente de la importancia que tienen otras disciplinas en su trabajo cotidiano, aún debe dar un paso importante en cuanto a capacitación y formación por medio de charlas, cursos, conferencias, talleres, seminarios, congresos, posgrados, etcétera, que le permitan tener más herramientas conceptuales para conocerse a sí mismo, a los anunciantes y a los consumidores.

2. Los entrevistados reconocen que el conocimiento y el trabajo interdisciplinario contribuyen a fomentar un pensamiento más integrador, ayudándoles a tener mejores hallazgos en materia de *insights*, conectores o ideas para el desarrollo de estrategias.

3. En el desarrollo de estrategias de publicidad intervienen procesos cognitivos como el pensamiento y las estructuras mentales. Las estructuras mentales se presentan por conexiones neuronales las cuales se pueden modificar y entrenar (ver apartados 3.7. - 3.7.2.). Ante esta posibilidad, la psicología cognitiva y la neurociencia son dos áreas que aportan mucho conocimiento a la investigación publicitaria, pero con respecto a la neurociencia se requiere de más tiempo de estudio para comprender sus conceptos y su relación con la publicidad.

4. Entender los fenómenos mentales que ocurren en el planificador de cuentas, requiere conocer los conceptos propuestos por los psicólogos Piaget y Vigostky. Para estos y muchos otros autores, es claro que el ser humano obtiene información del entorno por medio de los sentidos. Desde que nace, el niño comienza a elaborar acciones mentales que se perfeccionan a medida que crece. En los estadios del desarrollo cognitivo descritos por Jean Piaget en su libro *Seis estudios de psicología*, se plantea que a los 11 años (estadio de las operaciones formales), el niño ha desarrollado las suficientes habilidades mentales como para que el cerebro pueda realizar pensamientos abstractos de carácter hipotético-deductivo. Esto significa que el niño puede manipular las ideas para que puedan ser expresadas en cualquier tipo de lenguaje. El niño ya puede inferir conclusiones a partir de la observación, y tiene la capacidad de plantear sencillas hipótesis. A partir de este momento el niño inicia la adolescencia y su relación con la sociedad adulta. Por otra parte, Lev Vigostky, defendió la idea que las interacciones sociales por medio de la internalización (transformación de fenómenos sociales en fenómenos psicológicos) le permite al niño realizar reconstrucciones internas de su realidad.

Con las propuestas de Piaget y Vigostky podemos entender que el planificador de cuentas, como ser humano, en su adolescencia ha pasado por

estas etapas, en ellas ha formado unas estructuras de pensamiento fundamentales para el resto de su vida y que le facilitan interactuar con el entorno. Esas estructuras con la influencia de la información recibida en los estudios de segundo ciclo y la vinculación al mundo laboral le permiten perfeccionar las estructuras mentales desarrolladas pero enfocándolas, para nuestro caso, a la comunicación publicitaria.

5. Las teorías de Piaget y Vigostky permiten comprender que las estructuras de pensamiento se pueden modificar a lo largo de la vida, eso incluye las del planificador de cuentas. Lo anterior plantea nuevas preguntas de investigación, como, por ejemplo, ¿cómo se pueden cambiar, modificar o perfeccionar esas estructuras de pensamiento para que las propuestas de comunicación publicitaria sean innovadoras, efectivas y acertadas?, ¿qué pasa con el pensamiento del planificador de cuentas cuando llega a su máximo nivel?, ¿se puede hablar de niveles máximos, medios o mínimos de pensamiento?

6. Para entender los conceptos que forman parte de los fenómenos mentales del planificador de cuentas es importante conocer las múltiples funciones que cumple el cerebro humano. Una de éstas se encuentra relacionada con la capacidad de generar procesos mentales y que comúnmente se engloba en un concepto más genérico conocido como la mente. La mente puede realizar varios subprocesos. Uno de ellos es la facultad de pensar, que implica la integración de otros subprocesos como las emociones, la memoria, el lenguaje, la percepción, los sentimientos, etcétera. El pensamiento es el encargado de razonar, categorizar, decidir y resolver problemas.

7. El planificador de cuentas recibe estímulos de su entorno por medio de los sentidos, los cuales traducen la información recibida y la transforman en señales eléctricas que el cerebro puede procesar. Esta información pasa por el filtro de las experiencias previas que ha tenido el individuo y que luego se procesa en forma de pensamientos. Durante el pensamiento se presentan procesos de conceptualización y resolución de problemas. Finalmente, el planificador de cuentas llega al concepto estratégico o la idea.

8. La neurociencia permite entender que el lóbulo prefrontal es el responsable de las operaciones como la anticipación, la planificación y elegir alternativas, aspectos muy importantes en el trabajo que realiza el planificador de cuentas. Esta zona del cerebro es la última en formarse y puede alcanzar su madurez aproximadamente hacia los 20 años. Es por lo anterior que consideramos importante que si se desea formar planificadores de cuentas se deben trabajar estrategias que ayuden a estructurar esta forma de pensamiento desde los primeros años de la formación universitaria.

9. El desarrollo de la mente del planificador de cuentas es un proceso metacognitivo, es decir, que es intencionado y consciente. Lo realizan los individuos cuando resuelven problemas y lo hacen de forma eficiente para adquirir y mejorar la información. El planificador de cuentas debe conocer su propia forma de entender, abordar y desarrollar el pensamiento estratégico para poder potenciarlo en beneficio de las marcas. Cada planificador de cuentas aprende a desarrollar estrategias de forma intuitiva y personal, ajustándose a los formatos y filosofía de la agencia y al estilo personal para desarrollar estrategias de sus superiores.

10. Hemos dicho que el pensamiento es un proceso mental complejo porque integra otros procesos como son: los perceptuales, motrices, comunicacionales o lenguaje, supervisión de tareas, memoria, atención, etcétera, y que están contenidos en algo más complejo que se conoce como la mente. Frente a esta diferencia de conceptos, hablar de pensamiento del estratega o mente del estratega implica referirse a dos aspectos diferentes pero complementarios. El pensamiento estratégico es la forma como el planificador de cuentas interpreta el mundo de las marcas desde sus experiencias de vida previa y la información que percibe por medio de los sentidos. La forma cómo interactúa con las variables información, percepción, experiencias y marca, le permite proponer de forma abstracta estrategias y formar conceptos.

La mente del estratega implica, no sólo los procesos de pensamiento, sino también las emociones, las sensaciones, las percepciones, la memoria y los

deseos. Posiblemente, el título del libro *La mente del estratega*, escrito por Kenichi Ohmae sea el más apropiado para referirse a una actividad muy compleja e integradora que implica muchas condiciones de la mente del planificador de cuentas, donde no sólo participa el pensamiento estratégico. Lo anterior se justifica porque en la presente tesis mencionamos el pensamiento estratégico como uno de los aspecto que se enmarcan en un proceso más complejo que es la mente del planificador de cuentas y descartamos otros procesos como los sentimientos, las emociones, la memoria, etcétera.

11. La actividad de pensar es para el planificador de cuentas es un proceso interior que, como hemos visto, requiere un mayor conocimiento de cómo funcionan sus procesos. También es importante conocer los fundamentos de otras disciplinas como la psicología cognitiva, la neuropsicología, la filosofía del pensamiento o el *neuromarketing*. La forma como el planificador de cuentas aproveche estos conocimientos le permitirá desarrollar sus propias potencialidades personales y profesionales y utilizarlas en su trabajo con las marcas.

12. Para el planificador de cuentas es determinante a la hora de realizar su trabajo contar con el apoyo o los conocimientos de otras disciplinas como: sociología, antropología, economía, psicología, etcétera. Considera que estas disciplinas tienen los fundamentos teóricos y conceptuales que mejor permiten conocer al ser humano, y esa información interpretada por un planificador de cuentas ayuda a conocer al individuo en una de sus múltiples facetas: la del consumo.

13. Las estructuras de pensamiento pueden modificarse, toda vez que el cerebro posee la propiedad de ser flexible y modificar sus estructuras neuronales cada vez que adquiere nuevos conocimientos. Estas estructuras se constituyen por factores como las experiencias que tiene el individuo a lo largo de la vida, el aprendizaje de nuevos conocimientos y la forma como aprende a ver el entorno que le rodea. Son únicas e irrepetibles en cada persona.

Objetivo 4: Comparar el fundamento teórico de la planificación de cuentas con la realidad práctica del planificador de cuentas en las agencias de publicidad en Bogotá, Medellín y Cali, en Colombia.

1. Los profesionales que trabajan en el campo de la planificación de cuentas en Colombia han llegado a este cargo más como resultado de la casualidad que como una decisión racional e intencionada de querer trabajar en ello. En esto ha influido el hecho de tratarse de un perfil relativamente nuevo en el país donde aún no se cuenta con los diez años de experiencia. El origen de la planificación de cuentas en Colombia se ubica entre el año 2004 y el 2006. Antes de esta fecha se consideraba que las estrategias eran desarrolladas por los gerentes de las agencias y algunos directores de cuentas con mucha experiencia, pero no se les reconocía con el título de planificadores de cuentas, estrategias o *planners*.

2. Por tratarse de un perfil que está comenzado a proyectarse en el sector publicitario en Colombia es comprensible que no se cuente con una agremiación que los reúna. Eso no significa que no haya la intención de hacerlo.

3. Los planificadores de cuentas en Colombia consideran importante la conformación de una agremiación que les permita compartir experiencias, casos y nuevos conocimientos que les ayuden a mejorar su trabajo con los consumidores y las marcas, así como potenciar su propia creatividad.

4. No existen estudios significativos en Colombia sobre la cantidad, formación o titulación académica, funciones, de planificadores de cuentas que hay en publicidad, tampoco se conocen cuántos de ellos tienen el cargo de planificadores de cuentas o de cuántos conforman el departamento de

planeación pero son investigadores o pertenecen a otra disciplina de conocimiento que apoya a los planificadores de cuentas.

5. El publicitario tiene el conocimiento comercial y de marketing que le ayuda a analizar y sintetizar la información en un *insight* inspirador para el departamento creativo. El profesional de otra disciplina debe convertir el lenguaje de su disciplina en términos publicitarios y comerciales. Mucho lo logran, a otros se les dificulta, este es el punto cuando se generan conflictos entre planificadores y creativos.

Se desconoce cómo, cuándo y dónde surgió la figura del planificador de cuentas en Colombia. Sólo se tiene claridad que entre los años 2004 y 2006 comenzaron a consolidarse los departamentos de planificación estratégica en agencias de publicidad como DDB, Leo Burnett, Sancho/BBDO y McCann Erickson. Desde agremiaciones como la UCEP o medios especializados como la revista P&M no existe consenso sobre la situación del planificador de cuentas en Colombia.

Objetivo 5: Proponer temas de investigación para ser abordadas en el grupo Epilión de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana en Medellín (Colombia).

El análisis realizado en este trabajo deja abierta la posibilidad de continuar investigado este tema tomando como punto de partida los hallazgos encontrados.

1. Se debe realizar una investigación más profunda de carácter cualitativo y cuantitativo que permita conocer el estado de la planificación de cuentas en Colombia y construir una base de datos que sirvan de inicio para la conformación de una agremiación.

2. La academia puede ser una opción que ayude a liderar iniciativas que los planificadores de cuentas en Colombia no pueden realizar por falta de tiempo o

conocimiento como es el caso de conformar una agremiación. Las facultades de publicidad en Colombia, por medio de la RELAIP (Red Latinoamericana de Investigadores en Publicidad) puede estructurar cursos, seminarios, talleres, conferencias, congresos, etcétera desde un punto de vista más académico que le ayude a los planificadores de cuentas a complementar su experiencia profesional. Con esta propuesta surge la pregunta sobre: ¿Cuál y cómo debe ser la metodología para la educación de futuros planificadores de cuentas en las facultades de publicidad en Colombia?

3. Se hace necesario una mayor profundización sobre los fundamentos teóricos que, desde la psicología cognitiva, pueden aportar a la comprensión de cómo el ser humano construye su pensamiento, cómo lo modifica y cómo lo estimula, de forma que se pueda relacionar con la forma como el planificador de cuentas estructura su pensamiento en función del desarrollo de estrategias publicitarias.

4. Por otra parte, es importante seguir estudiando el potencial, los nuevos hallazgos y las aportaciones que la neurociencia y la biología puede hacer sobre la comprensión del pensamiento estratégico del planificador de cuentas en publicidad. Desde otro aspecto, la filosofía de la mente también puede ayudar a comprender procesos, pero especialmente otra forma de percibir el mundo.

4.1.5 Bibliografía

Monografías

AAKER, D. A.; MYERS, J. G. *Management de la publicidad. Perspectivas prácticas*. Barcelona: Hispano Europea, 1991.

ABASCAL, F. *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC, 2004.

ABBAGNANO, A.; VISALBERTRGHI, A. *Historia de la pedagogía*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1967: 1992.

ADORNI, B.; DE SETA, C.; LE GOFF, J. *La ciudad y las murallas*. Madrid: Cátedra, 1991.

ALBERTO PÉREZ, R. *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel, 2001.

ALDO ROVATTI, P. *Transformaciones a lo largo de la experiencia*. En: VATTIMO, G. & ALDO, P. *El pensamiento débil*. Madrid: Cátedra, 1983. p. 43-75.

ALONSO-FERNÁNDEZ, A. *El talento creador*. Madrid: Temas de hoy, 1996.

ALTARRIBA, M. *Què dir, a qui i per què. Retòrica i redacció publicitària*. Barcelona: Paper d'Estudi, 2005.

ÁLVAREZ, A. *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Madrid: ESIC, 2012.

ÁLVAREZ, M. A.; TRÁPAGA, M. *Principios de neurociencias para psicólogos*. Buenos Aires: Paidós, 2008.

ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. M. *Conversar con el futuro, en una nueva era y horizontes de marketing*. En: ACCID. *Nuevas tendencias en Management*. Barcelona: Bresca, 2010.

ANDREWS, K. R. *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: EUNSA, 1971.

ANTHONY, S. D.; JOHNSON, M. W.; SINFIELD, J. V.; ALTMAN, E. J. *Guía del innovador para crecer. Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Barcelona: Deusto, 2010.

ANSOFF, H. I. *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis, 1976.

AÑAÑOS, E.; ESTAÚN, S.; TENA, D.; [et al.]. *Psicología y comunicación publicitaria*. Bellaterra: UAB, 2008.

ARELLANO, J.; SANTOYO, M. *Investigar con mapas conceptuales: procesos metodológicos*. Madrid: Narcea, 2009.

ARELLANO, D. *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica, 2004

ARJONA, M. *Dirección estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid: Díaz de Santos, 1999.

ARISTÓTELES. *Constitución de Atenas*. Buenos Aires: Aguilar, 1962.

ASOCIACIÓN GENERAL DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD. *Empresas y agencias de publicidad. Estudio del mapa profesional del sector. Diagnóstico para un nuevo milenio*. Granada: Asociación General de Empresas de Publicidad. 2000.

- AYESTARÁN, R.; RANGEL, C.; SEBASTIÁN, A. *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC, 2012.
- BANYARD, P.; HAYES, N. *Pensamientos y resolución de problemas*. En: BANYARD, P.; CASSELLS, A.; GRENN, P. [et al.]. *Introducción a los procesos cognitivos*. Barcelona: Ariel, 1995.
- BAÑOS, M. *Creatividad y publicidad*. Madrid: Laberinto, 2001.
- BÁRCENA, F. *Práctica reflexiva en educación*. Madrid: Editorial Complutense, 1994.
- BARROW, R. H. *Los romanos*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1949.
- BATESON, G. *Steps an ecology of mind*. Chicago: University of Chicago, 1972.
- BAUMAN, Z. *La sociedad individualizada*. Madrid: Cátedra, 2001.
- BAUMAN, Z. *Identidad*. Buenos Aires: Losada, 2007.
- BAUMAN, Z. *El arte de la vida*. Barcelona: Paidós, 2009.
- BAYO, J. *Percepción, desarrollo y artes visuales*. Barcelona: Anthropos, 1987.
- BERGER, CH. R. *Planning strategic interaction. Attaining goals through communicative action*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1997.
- BERNAL, C. A. *Metodología de la investigación*. México D.F.: Pearson, 2006.
- BEST, J. B. *Psicología cognoscitiva*. Buenos Aires: Cengage Learning, 2002.

BLAKEMORE, S-J & FRITH, U. *Cómo aprende el cerebro. Las claves para la educación*. Barcelona: Ariel, 2008.

BLÁNQUEZ, A. *Diccionario Latín-Español*. Barcelona: Ramón Sopena, 1967.

BLECUA, J. M. *Diccionario general de sinónimos y antónimos. Lengua española*. Barcelona: Vox, 1999.

BOHANNAN, P. *Para raros nosotros*. Madrid: Akal, 1996.

BOGART, L. *Estrategia publicitaria*. Bilbao: Deusto, 1972.

BOLTON, N. *Introducción a la psicología del pensamiento*. Barcelona: Herder, 1978.

BOTERO, J. J.; RAMOS, J.; ROSAS, A. [comp.] *Mentes reales. La ciencia cognitiva y la naturalización de la mente*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2000.

BOWRA, C. M. *La Atenas de Pericles*. Madrid: Alianza, 1983.

BRAIDOT, N. *Neuromarketing. Neuroeconomía y negocios*. Buenos Aires: Norte-sur, 2005.

BRAIDOT, N. *Neuromanagement: Cómo utilizar a pleno el cerebro en la construcción exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica, 2008.

BRANDA, M. *Creatividad y comunicación: reflexiones pedagógicas*. Buenos Aires: Nobuko, 2005.

BRENES, L. *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José: Ágora, 2003.

BRUNER, J. S. *Investigaciones sobre el desarrollo cognitivo*. Madrid: Pablo del Río, 1980.

BRUNER, J. *Realidad mental y mundos posibles. Los actos de la imaginación que dan sentido a la experiencia*. Barcelona: Gedisa, 1998.

BRUNER, J. S. *El proceso mental en el aprendizaje*. Madrid: Nancea, 2001.

CABAÑERO C. F.; RODRÍGUEZ, I.; SERRADELL, E. *Toma de decisiones estratégicas*. Barcelona: UOC, 2009.

BULLMORE, J. *Behind the Scenes in Advertising (Mark III). Brand, business and beyond*. Oxfordshire: Cromwell Press, 2003.

CÁMARA, D. *Diccionario de marketing*. Bilbao: Deusto, 1995.

CAMARGO, P. *Neuromarketing. Decodificando a mente do consumidor*. Porto: IPAM, 2009.

CARO, A.; ELOSÚA, M. *Diccionario Lid. Comunicación y marketing*. Madrid: Lid, 2004.

CARRETERO, M. *Introducción a la psicología cognitiva*. Buenos Aires: Aique, 1997.

CEJAS, A. O. *Dirección estratégica: desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia*. Buenos Aires: Nobuko, 2006.

CERDA, H. *La creatividad en la ciencia y en la educación*. Bogotá: Aula Abierta, 2006.

CEREZO, M. *Guía del redactor publicitario. Métodos para el análisis y la creación*. Barcelona: Mirador, 1992.

CHANDLER Jr., A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. USA: Third puper back, 1969.

CHI, M.; GLASER, R. En: STERNBERG, R. J. *Las capacidades humanas. Un enfoque desde el procesamiento de la información*. Barcelona: Labor, 1986.

CLAUSEWITZ, C. V. *De la guerra*. Madrid: Esfera de los libros, 2005.

CLEARY, T. *El arte de la estrategia. lecciones de negociación basadas en la antigua sabiduría china*. Madrid. EDAF, 1994.

CLUTTERBUCK, D.; CRAINER, S. *Los Maestros del management: Hombres que llegaron más lejos*. Barcelona: Grijalbo, 1991.

COHEN, W. A. *En clase con Drucker. Diecisiete lecciones magistrales*. Bogotá: Norma: 2008.

CONVISER, A. *Historia Moderna*. Barcelona: Labor, 1977.

COON, D. *Psicología*. México D. F.: Thomson, 2005.

CORDOÑER, C.; FERNÁNDEZ-CORTE, C. *Roma y su imperio*. Madrid: Anaya, 1991.

COLÓN, E. *Publicidad y hegemonía. Matrices discursivas*. Bogotá: Norma, 2002.

COX, R. H. *Psicología del deporte. Conceptos y sus aplicaciones*. Madrid: Médica Panamericana, 2007.

CRAINER, S. *El verdadero poder de las marcas: Cómo lograr que las marcas sirvan para aventajar a la competencia*. Madrid: Eresma & Celeste, 1997.

CSIKSENTMIHALYI, M. *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós, 1996.

CSIKSZENTMIHALYI, M. *Fluir, Una psicología de la felicidad*. Bogotá: Círculo de lectores, 1990.

CUESTA, P.; GUTIÉRREZ, P. *Otras tendencias de comunicación*. En: SÁNCHEZ, J. ; PINTADO, T. (Coord.). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC, 2010.

CUESTA, U. *Psicología Social Cognitiva de la Publicidad*. Madrid: Fragua, 2004.

CURTO, V.; REY, J.; SABATÉ, J. *Redacción publicitaria*. Barcelona: UOC, 2008.

DAMASIO, A. *El error de Descartes*. Barcelona: Crítica, 1994.

DAMASIO, A. *En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Barcelona: Crítica, 2005.

DAVARA, F. J. *Estrategias de comunicación en marketing*. Madrid: Dossat, 1994.

DAVID, M. *The Genius is inside. A high performance step-by-step strategy guide for small and medium size companies*. Indiana: iUniverse.com, 2010.

DAVID, F. R. *Administración estratégica*. México D. F.: Pearson, 2003.

DAVIDOFF, L. *Introducción a la psicología*: México D. F.: McGraw Hill, 1989.

DAVIS, G. A., SCOTT, J. A. *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires: Holt, Rinehart and Winston, 1980.

DECROLY, O.; MONCHAMP, E. *El juego educativo. Iniciación a la actividad intelectual motriz*. Madrid: Morata, 2002.

DENKONSKI, A.; BERGUER, A. *Historia de Grecia*. México D. F.: Grijalbo, 1966.

DE JOMINI, H. A. *Compendio del Arte de La Guerra*. Charleston: Nabu Press, 2011.

DE MIGUEL, D. R. *Nuevo diccionario latino-español etimológico*. Madrid: Saenz de Jubera, 1897.

DE ROMILLY, J. *¿Por qué Grecia?* Madrid: Debate, 1997.

DÉTRIE, J. P. *Strategor. Estrategia, estructura, decisión identidad. Política general de empresa*. Barcelona: Masson, 1995.

Diccionario J. Walter Thompson. Comunicación, marketing y nuevas tecnologías. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 2003.

Diccionario profesional del marketing. Valencia: CISS, 1999.

DEWEY, J. *How We Think*. Bostón: Heath & Co., 1933.

DEWEY, J. *Cómo pensamos. Nueva exposición de la relación entre pensamiento y proceso educativo*. Barcelona: Paidós, 1989.

DÍAZ, C. *La creatividad en la expresión plástica. Propuestas didácticas y metodológicas*. Madrid: Narcea, 1986.

DOMÍNGUEZ, A. J. *Solón de Atenas*. Barcelona: Crítica, 2001.

DRUCKER, P. F. *The Practice of Management*. New Delhi: Sunil Sachdev, 1955.

DRUCKER, P. F. *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper F. Row, 1974.

DRUCKER, P. F. *The Age of discontinuity. Guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row, 1978.

EDELMAN, G. M. *Bright air, brilliant fire. On the Matter of the Mind*. New York: Harper Collins, 1992.

EGUIZÁBAL, R. *Industrias de la conciencia. Una historia social de la publicidad en España (1975-2009)*. Barcelona: Península, 2009.

ETXEBARRIA, J. *Las empresas publicitarias*. En: VICTORIA, J. S. (Coord.). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel, 2005.

ESCORSA, P.; VALLS, J. *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña, 2005.

ESTUPIYÀ, P. *El ladrón de cerebros. Compartiendo el conocimiento científico de las mentes más brillantes*. Barcelona: Debate, 2011.

EVERS, K. *Neuroética. Cuando la materia se despierta*. Buenos Aires: Katz, 2010.

EYSENCK, H. J. *¿Cuál es el origen del concepto?* En: EYSENCK, H. J., KAMIN, L. *La confrontación sobre la inteligencia. ¿Herencia-ambiente?* Madrid: Pirámide, 1991.

FARRAN, E. *Des de la trinxera. Manual de supervivència en Creativitat Publicitaria*. Barcelona: UOC, 2010.

FERNÁNDEZ, A. *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: Técnicas para la resolución de problemas*. Madrid: Díaz de Santos, 2005.

FERNÁNDEZ-ABASCAL, E. G.; MARTÍN, M. D.; DOMÍNGUEZ, J. *Procesos psicológicos*. Madrid: Pirámide, 2001.

FERNÁNDEZ, J. *Fundamentos de la organización de empresas: Breve historia del management*. Madrid: Narcea, 2006.

FLICK, U. *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata, 2004.

FORGÓ, F.; SZÉP, J.; SZIDAROVSKY, F. *Introduction to the theory of game. Concepts, methods , applications*. Dordrecht: Kluwer, 1985.

FORGUS, R. H. *Percepción. Proceso básico en el desarrollo cognoscitivo*. México: Trillas, 1972.

FERREYRA, H. A. ; PEDRAZZI, G. *Teorías y enfoques pseudoeducativos del aprendizaje: Aportes conceptuales básicos*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didactico, 2007.

FORTINI-CAMPBELL, L. *Hitting the sweet spot: how consumer insights can inspire better marketing*. Chicago: The Copy Workshop, 1988.

FOSTER, J. *Cómo generar ideas*. Bogotá: Norma, 1999.

FRAGA, A. L. *Interdisciplinarietà: enfoques didácticos para la educación general*. Buenos Aires: Bonum, 2007.

FREIRÍA, J. *Psicología de la creatividad*. En: PÉREZ, A. (ed.). *Creatividad, actitudes y educación*. Buenos Aires: Biblos, 2004.

FRITH, C. *Descubriendo el poder de la mente. Cómo el cerebro crea nuestro mundo mental*. Madrid: Ariel, 2008.

GABUCIO F. *Las múltiples dimensiones del pensar*. En: GABUCIO, F. (Coord.). *Psicología del pensamiento*. Barcelona: UOC, 2005.

GALIMBERTI, U. *Diccionario de psicología*. México D. F.: Siglo XXI, 2002.

GARCÍA, F. *Edad Media. Guerra e ideología: Justificaciones jurídicas y religiosas*. Madrid: Sílex, 2003.

GARCÍA, J.; GARCÍA, A. *Teoría de la educación. Procesos primarios de formación del pensamiento y la acción*. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2001.

GARCÍA, J. L. *Creatividad: la ingeniería del pensamiento*. México D.F.: Trillas, 2002.

GARCÍA, J. M. *Los estilos cognitivos y su medida: Estudios sobre la dimensión dependencia-independencia de campo*. Madrid: CIDE, 1989.

GARDNER, H. *Arte, mente y cerebro. Una aproximación cognitiva a la creatividad*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1982.

GARDNER, H. *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós, 1995.

GARDNER, H. *La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva*. Barcelona: Paidós, 1996.

GARDNER, J. W. *Self-Renewal. The individual and the innovative society*. London: W.W. Norton, 1964.

GARHAM, A.; OAKHILL, J. *Manual de psicología del pensamiento*. Barcelona: Paidós, 1996.

GARRIDO, F. J. *Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurálgico de la empresa*. Barcelona: Deusto, 2007.

GARRIDO, F. J. *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión, 2004.

GHYCZY, T.V.; OETINGER, B.V.; BASSFORD, C. *Clausewitz on strategy. Inspiration and Insight from a Master Strategist*. New York: John Wiley, 2001.

GILHOOLY, K, J. *Thinking. Directed, undirected and creative*. London: Academic Press, 1996.

GIMBERT, X. *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Deusto, 2010.

GIMBERT, X. *El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos*. Barcelona: Deusto, 1998.

GIMBERT, X. *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Deusto, 2010.

GIQUEL, O. *El strategic planner. Publicidad eficaz de vanguardia: la planificación estratégica publicitaria en España*. Madrid: Dossat, 2003.

GIRY, M. *Aprender a razonar. Aprender a pensar*. México: Siglo veintiuno, 2003.

GLOUBERMAN, D. *El poder de la imaginación. Una introducción práctica al trabajo con imágenes*. Barcelona: Urano, 1999.

GOBÉ, M. *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine egg, 2005.

GOLDSTEIN, E. B. *Sensación y percepción*. México D. F.: Thomson, 2005.

GÓMEZ, E. *Mente y cultura*. En: GARCÍA-PORRERO, J. A. *Genes, cultura y mente. Una reflexión multidisciplinar sobre la naturaleza humana en la década del cerebro*. Santander: Servicio de publicaciones Universidad de Cantabria, 1999.

GOLDBERG, E. *El cerebro ejecutivo. Lóbulos mentales y mente civilizada*. Barcelona: Crítica, 2008.

GUTIÉRREZ, P. P. *Diccionario de la publicidad*. Madrid: Ed. Complutense, 2005.

HABERMAS, J. *La lógica de las ciencias sociales*. Madrid: Tecnos, 1988.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Thinking Strategically: expert solutions to everyday challenges*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.

HAUSER, M. D. *La mente moral. Cómo la naturaleza ha desarrollado nuestro sentido del bien y del mal*. Barcelona: Paidós, 2008.

HAX, A. y MAJLUF, N. *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica, 1997.

HAYES, N. *Percepción*. En: BANYARD, P.; CASSELLS, A.; GRENN, P. [et al.]. *Introducción a los procesos cognitivos*. Barcelona: Ariel, 1995.

HIDALGO, M. J.; SAYAS, J. J. ROLDÁN HERVÁS, J. M. *Historia de Grecia Antigua*. Salamanca: Universidad de Salamanca, 1998.

HOOG, M. A.; VAUGHAN, G. *Psicología social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana, 2005.

HOPKINS, C. C. *Publicidad científica*. Madrid: Eresma, 1980.

HUERTAS, E. *El aprendizaje no-verbal de los humanos*. Madrid: Pirámide, 1992.

HUME, D. *Tratado de la naturaleza humana I*. Buenos Aires: Orbis, 1984.

JAMES, W. *Principios de psicología*. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

JENSEN, E. *Cerebro y aprendizaje. Competencia e implicaciones educativas*. Madrid: Narcea, 2004.

JOHNSON, A. P. *El desarrollo de las habilidades de pensamiento. Aplicación y planificación para cada disciplina*. Buenos Aires: Troquel, 2003.

JOHNSON-LAIRD, P.N. *Capacidad de razonamiento deductivo*. En: STERNBERG, R. J. *Las capacidades humanas. Un enfoque desde el procesamiento de la información*. Barcelona: Labor universitaria, 1986.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. *La estrategia del océano azul: Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Granica, 2005.

KÖHLER, W. *Sobre la inteligencia de los chimpancés*. Madrid: Debate, 1989.

- KUMAR, N.; STEENKAMP, J. *La estrategia de las marcas blancas. Cómo afrontar el reto de las marcas de la distribución*. Barcelona: Deusto, 2007.
- LANDAU, E. *El vivir creativo. Teoría y práctica de la creatividad*. Barcelona: Herder, 1987.
- LANNON, J.; BASKIN, M. *A Master class in brand planning. The timeless works of Stephen King*. Chippenham: Rowe, 2007.
- LANE, W.R; KING, K. & RUSSELL, J. T. *Publicidad*. México: Pearson, 2005.
- LASKER, A.D. *Campañas publicitarias exitosas de Albert Davis Lasker*. México D. F.: McGraw-Hill, 1992.
- LEDUC, R. *Principios y práctica de la publicidad*. Bilbao: Deusto, 1986.
- LE GOFF, J.; CARDINI, F. *El hombre medieval*. Madrid: Alianza, 1990.
- LENNEBERG, E. H. *Fundamentos biológicos del lenguaje*. Madrid: Alianza, 1975.
- LEÓN-CARRIÓN, J. *Manual de neuropsicología humana*. Madrid: Siglo XXI, 1995.
- LEVY, A. *ECP. Estrategia, cognición y poder: Cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos*. Buenos Aires: Granica, 2007.
- LIEBOWITZ, Jay. *Strategic Intelligence. Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*. Boca Ratón: Auerbach, 2006.
- LINDSTROM, M. *Compravicción: Verdades y mentiras de por qué las personas compran*. Bogotá: Norma, 2009.

LINDSAY, P. H.; NORMAN, D. A. *Introducción a la psicología cognitiva*. Madrid: Tecnos, 1983.

LIPMAN, M. *Pensamiento complejo y educación*. Madrid: Ediciones de la Torre, 1997.

LIVIO, T. *Historia de Roma*. Libro VIII, 8. México: Porrúa, 1999.

LOCKE, J. *Ensayo sobre el entendimiento humano*. Buenos Aires: Aguilar, 1970.

LÓPEZ, A. *Estética de la creatividad. Juego. Arte. Literatura*. Madrid: Rialp, 1998.

LÓPEZ, R. *Historia del mundo antiguo. La formación de la democracia ateniense, II. De Solón a Clístenes*. Akal: Madrid, 1989.

LORENZO, M. *Historias de publicidad*. Bogotá: Plaza y Janés, 1995.

LUCE, R. D. Y RAIFFA, H. *Games and Decisions. Introduction and Critical Survey*. Nueva York: Wiley and Son, 1957.

LURIA, A. R.; LEONTIEV, A.; VIGOTSKY, L. S. *Psicología y pedagogía*. Madrid: Akal, 2007.

LLINÁS, R. R. *El cerebro y el mito del yo. El papel de la neuronas en el pensamiento y el comportamiento humanos*. Bogotá: Norma, 2003.

LLINÁS, R. R. & CHURCHLAND, P. S. (comp.) *El continuum mente-cerebro. Procesos sensoriales*. Bogotá: Universidad Nacional-Universidad del Rosario, 2006.

McCLEARY, L. *La salud de tu cerebro: Programa Brain Trust para una mejor salud cerebral*. Barcelona: Robinbook, 2009.

McCLELLAND, J. L., RUMELHART, D. E. *Parallel distributed processing. Explorations in the Microstructure of Cognition. Vol.: Psychological and Biological Models*. Massachusetts: MIT, 1999.

MADARIAGA, C.; ABELLO, R.; SIERRA, O. *Redes sociales. Infancia, familia y comunidad*. Barranquilla: Uninorte, 2003.

MAESTÚ, F.; RÍOS, M.; CABESTRERO, R. *Neuroimagen. Técnicas y procesos cognitivos*. Madrid: Elsevier, 2007.

MALFITANO, O. *Evolución del marketing al neuromarketing*. En: MALFITANO, O. [et. al.]. *Neuromarketing. Cerebrando negocios y servicios*. Buenos Aires: Granica, 2007.

MANGAS, J. *Historias del nuevo mundo. no 13. La Roma imperial*. Madrid: Historia 16, 1988.

MANUCCI, M. *La estrategia de los cuatro círculos: Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Bogotá: Norma, 2006.

MAQUIAVELO, N. *Del arte de la guerra. Estudio preliminar, traducción y notas de Manuel Carrera Díaz*. Madrid: Tecnos, 1995.

MARINA, J. A. *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama, 1995.

MARTÍN, M. I. *Comunicación con causa. Las causas de la publicidad*. En: RODRIGO, L. *Publicidad y consumo. Nuevas modas, viejas causas y valores sociales*. Sevilla: Comunicación Social, 2008.

MARTÍNEZ, N. *Reflexiones sobre arteterapia, arte y educación*. En: LÓPEZ, M. *Creación y posibilidad. Aplicaciones del arte en la integración social*. Madrid: Fundamentos, 2006.

MARTÍNEZ-FREIRE, P. *La nueva filosofía de la mente*. Barcelona: Gedisa, 1995.

MARTÍNEZ-FREIRE, P. *La importancia del conocimiento. Filosofía y Ciencias Cognitivas*. La Coruña: Netbiblo, 2007.

MASFURROLL, G. *Aprender de los mejores. El éxito en la empresa y en el deporte. Empresarios y deportistas de élite comparten las claves del éxito*. Barcelona: Planeta, 2005.

MASIFERN, E.; RICART, J. E.; VILA, J. *Dirección estratégica*. Barcelona: Canon, 1997.

MAYER, E. *Pensamiento, resolución de problemas y cognición*. Barcelona: Paidós, 1983.

MELO, A. *Cerebro, memoria y conciencia. Un enfoque multidisciplinario*. Bogotá: Imedpub, 2011

MELLOR, D.; PATTERSON, E.; STAFFORD, K. *The sciences of animal welfare*. Iowa: Wiley-Blackwell, 2009.

MENCHÉN, F. *Descubrir la creatividad. Desaprender para volver a aprender*. Madrid: Pirámide, 1998.

MICHALKO, M. *Los secretos de los genios de la creatividad*. Barcelona: Gestión, 1998.

MINERVINO, R. A. *Solucionar problemas*. En: GABUCIO, F. (Coord.). *Psicología del pensamiento*. Barcelona: UOC, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. Y VOYER. J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall, 1997.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica, 2003.

MIRA, M. A. *Cartago contra Roma: Las Guerras Púnicas*. Madrid: Aldebarán, 2000.

MOLINER, M. *Diccionario de uso del español*. Madrid: Gredos, 1998.

MOMMSEN, T.; GARCÍA, A.; WIRSEN, C. D. *Historia De Roma*. Madrid: Aguilar, 1965.

MONEDERO, C. [coord.]; CASTELLÓ, M.; CLARIANA, M, [et. al.]. *Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en la escuela*. Barcelona: Graó, 1994:2007.

MONTERO, M. (Coord.). *De la nada al consumo. Desde los orígenes hasta 1960. Historia de la publicidad y de las Relaciones Públicas en España (Volumen 1)*. Zamora: Comunicación Social, 2010.

MORA, F. *Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro*. Madrid: Alianza, 2007.

MORA, F. *Cómo funciona el cerebro*. Madrid: Editorial, 2009.

MUNTANÉ, A. *La mente y el cerebro. Visión orgánica, funcional y metafísica*. Libros en red, 2005.

MOSTERÍN, J. *Los Lógicos*. Madrid: Espasa, 2000.

MUNERA, J. L.; RODRÍGUEZ, A. I. *Marketing estratégico. Teorías y casos*. Madrid: Pirámide, 1998.

MUÑOZ, O. *La estrategia. Génesis y éxodo de un concepto hacia la publicidad*. Medellín: Editorial UPB, 2010.

NOGUERA, J., PITARCH, M. D.; ESPARCIA, J. *Gestión y promoción del desarrollo local*. Valencia: Publicaciones Universidad de Valencia, 2009.

OCAÑA, J. A. *Pienso, Luego mi empresa existe*. Alicante: Club Universitario, 2006.

OCAÑA, J. A. *Mapas mentales y estilos de aprendizaje*. Alicante: Club Universitario, 2010.

OCDE. *La comprensión del cerebro. Hacia una nueva ciencia del aprendizaje*. México D. F. : Santillana, 2003.

OERTER, R. *Psicología del pensamiento*. Barcelona: Herder, 1975.

O'GUINN, T.; ALLEN, CH.; SEMENIK, R. *Publicidad y comunicación integral de marca*. México: Thomson, 2004.

O'GUINN, T.; ALLEN, CH.; SEMENIK, R. *Publicidad*. México: Thomson, 1999.

OCHOA, I. *Diccionario de Publicidad*. Madrid: Acento, 1996.

OHMAE, K. *El próximo escenario global: desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá: Norma, 2005.

OHMAE, K. *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. Madrid: McGraw Hill, 1989.

OHMAE, K. *Triad power. The coming shape of global competition*. New York: The Free press, 1985.

OLLÉ, R. *El planner: la voz del consumidor en la agencia*. En: FERNÁNDEZ, J. D. (Coord.). *Aproximación a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*. Sevilla: Comunicación Social, 2005.

ORNA, E. *Information strategy in practice*. Burlington: Gower, 2004.

ORTEGA, E. *El nuevo diccionario de marketing (y disciplinas afines)*. Madrid: ESIC, 1990.

PÁRAMO, P. *La entrevista en profundidad*. En: PÁRAMO, P. (Compilador). *La investigación en las Ciencias Sociales. Técnicas de recolección de información*. Bogotá: Universidad Piloto, 2008.

PAREJA, F.; PAREJA, M. *Apuntes de historia contemporánea*. Bogotá: Universidad de La Sabana, 2008.

PARKIN, A. J. *Exploraciones en Neuropsicología Cognitiva*. Madrid: Panamericana, 1999.

PATER, R. *Las artes marciales y el Arte de la dirección*. Barcelona: Planeta, 1994.

PETERS, T. *Re-imagina. La excelencia empresarial en una era perturbadora*. Madrid: Pearson, 2003.

PETERS, T. *El meollo del "Branding": Manifiesto*. Madrid: Nowtilus, 2002.

PIAGET, J.; INHELDER, B. *Génesis de las estructuras lógicas mentales. Clasificación y seriaciones*. Buenos Aires: Guadalupe, 1967.

PIAGET, J. *Psicología de la inteligencia*. Buenos Aires: Psique, 1973.

PIAGET, J. *Seis estudios de psicología*. Bogotá: Labor, 1994.

PIAGET, J. *La formación del símbolo en el niño*. México: Fondo de Cultura Económica, 2002.

PINKER, S. *Cómo funciona la mente*. Barcelona: Destino, 1997.

POLLITT, S.; FELDWICK, P. *Pollitt on planning*. London: NTC Publications, 2000.

PORTER, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. *Competitive advantage of nations*. London: Macmillan, 1990.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *Estrategia en el siglo XXI*. Barcelona: Deusto, 2008.

PRAT, P. *La publicidad científica. Una nueva técnica*. Barcelona: Henrich, 1917.

RAMÓN, J. *Creatividad efectiva*. Monterrey: EGADE, 2007.

RAMÓN y CAJAL, R. *El mundo visto a los ochenta años*. Madrid: Aging, 1934.

RATEY, J. J. *El cerebro: manual de instrucciones*. Barcelona: Mondadori, 2002.

RATHS, L. E. [et. al.]. *Cómo enseñar a pensar. Teoría y aplicación*. México: Paidós, 1994.

REARDON, K. *La persuasión en la comunicación*. Barcelona: Paidós, 1983.

REY, J. *Palabras para vender, palabras para soñar. Introducción a la redacción publicitaria*. Barcelona: Paidós, 1996.

RICARTE, J. M. *Creatividad y comunicación persuasiva*. Bellaterra: SPUAB, 1998.

RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. Madrid: McGraw-Hill, 1989.

RIES, A.; TROUT, J. *Bottom-up marketing*. New York: Plume, 1990.

RIES, A.; TROUT, J. *La Guerra del marketing*. México: McGraw Hill, 2006.

ROBERT, M.; RACINE, B. *e-Strategy. Pure & Simple. Connecting your Internet strategy to your Business strategy*. USA: McGraw-Hill, 2001.

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.; SUÁREZ VÁSQUEZ, A.; GARCÍA DE LOS SALMONES, M. *Dirección publicitaria*. Barcelona: Editorial UOC, 2008.

RODRÍGUEZ, I.; SUÁREZ, A.; GARCÍA, M. del M. *La publicidad*. En: RODRÍGUEZ, I. (coord.). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: UOC, 2007.

RODRÍGUEZ, L. *Diseño: estrategia y táctica*. México D.F.: Siglo XXI, 2006.

RODRÍGUEZ, M. *Creatividad en la empresa*. México D.F.: Pax, 2002.

RODRÍGUEZ, M. *Mujer creativa, mujer completa*. México D.F.: Pax, 2005.

ROMO, M. *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós, 1997.

ROOT-BERNSTEIN, R.; ROOT-BERNSTEIN, M. *El secreto de la creatividad*. Barcelona: Kairós, 2000.

ROSENBLUETH, R. *Mente y cerebro seguido de el Método Científico*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2005.

ROZET, I. M. *Psicología de la fantasía*. Madrid: Akal, 2008.

RYLE, G. *El concepto de lo mental*. Buenos Aires: Paidós, 1967.

SADURNÍ, M. (Coord.). *El desarrollo de los niños paso a paso*. Barcelona: UOC, 2003.

SÁNCHEZ, J. R. *Teoría de la publicidad*. Madrid: Tecnos, 1993.

SALLENAVE, J. P. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma, 2002.

SEFCHOVICH, G. *Creatividad para adultos*. México: Trillas, 1993.

SENKOWSKI, R. *Metabolismo cultural como estrategia para preservar la identidad cultural y ecológica*. Bloomington, IN: Palibrio, 2011.

SERRANO; F.; SERRANO, C. *Gestión, dirección y estrategia de producto*. Madrid: ESIC, 2005.

SIRUELA, J. *El mundo bajo los párpados*. Girona: Atalanta, 2010.

SLOBODA, J. *La adquisición de la habilidad*. En: GELLATLY, A. (Comp.) *La inteligencia hábil. El desarrollo de las capacidades cognitivas*. Buenos Aires: Aique, 1986.

SMALL, G., VORGAN, G. *El cerebro digital. Cómo las nuevas tecnologías están cambiando nuestra mente.* Barcelona: Urano, 2009.

SMITH, C. U. M. *El cerebro.* Madrid: Alianza, 1972.

SMITH, E. E., KOSSLYN, S. M. *Procesos cognitivos. Modelos y bases neurales.* Madrid: Pearson, 2008.

SOLANA, J. L. (Coord.). *Con Edgar Morín, por un pensamiento complejo. Implicaciones interdisciplinares.* Madrid: Akal, 2005.

SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad.* Barcelona: UOC, 2008.

SOLOMON, R. C. *El pequeño libro de filosofía.* Barcelona: Ariel, 2009.

STEEL, J. *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la planificación de cuentas,* Madrid: Eresma & Celeste, 2000.

STEINER, R.; LINDENBERG, C. *Los doce sentidos del ser humano.* Valldoreix: Pau de Damasc, 2007.

SOUSA, D. A. *Cómo aprende el cerebro.* California: Corwin Press, 2002.

STERN, C.W.; STALK, G. and Boston Consulting Group. *Ideas sobre estrategia.* Bilbao: Deusto, 1998.

STERNBERG, R. *Handbook of human intelligence.* New York: Cambirdge University, 1982.

STERNBERG, R. J. *Las capacidades humanas. Un enfoque desde el procesamiento de la información.* Barcelona: Labor, 1986.

STERNBERG, R. J. *Estilos de pensamientos. Claves para identificar nuestro modo de pensar y enriquecer nuestra capacidad de reflexión*. Barcelona: Paidós, 1997.

SUINO, N. *Strategy in japanese swordsmanship*. Massachusetts: Shambhala, 2007.

SUTTON, C. J. *Economics and corporate strategy*. New York: Cambridge University Press, 1980.

TÁCITO, C. *Anales*. Madrid: Gredos, 1979.

TATARKIEWICZ, W. *Historia de la estética. III. La estética moderna: 1400-1700*. Madrid: Akal, 2004.

TOBEÑA, A. *Cerebro y poder. Política, bandidaje y erótica del mando*. Madrid: La esfera de los libros, 2008.

TORO, I. D.; PARRA, R. D. *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín, Universidad EAFIT, 2006.

TORRES I PRAT, J. *Consumo, luego existo. Poder, mercado y publicidad*. Barcelona: Icaria, 2005.

TROUT, J. *La estrategia según Trout. Capturar mentes para conquistar mercados*. México D. F.: McGraw-Hill, 2004.

TUCIDÍDES. *Historia de la guerra del Peloponeso*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2002.

TUBAU, E. *Juicios de probabilidad y toma de decisiones*. En: GABUCIO, F. (Coord.). *Psicología del pensamiento*. Barcelona: UOC, 2005.

TUNGATE, M. *El universo publicitario. Una historia global de la publicidad*. Barcelona: Gili, 2007.

UNESCO. *Informe mundial sobre la cultura. Cultura, creatividad y mercado*. París: UNESCO, 1998.

VALLES, M. S. *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis, 2008.

VASCONCELLOS, J. A. *Los señores de la guerra: medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios*. Madrid: Díaz de Santos, 2001.

VASCONCELLOS, J. A. *Movimientos estratégicos. 14 tácticas de ataque y de defensa para mejorar la ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto, 2005.

VÁSQUEZ, A. *La imaginación estratégica. El caos como liberación*. Barcelona: Granica, 2008.

VARELA, F. *El círculo creativo. Esbozo historiconatural de la flexibilidad*. En: WATZLAWICK, P. (comp.). *La realidad inventada. ¿Cómo sabemos lo que creemos saber?* Barcelona: Gedisa, 1998.

VERNANT, J.; BORGEAUD, PH.; BÁDENAS DE LA PEÑA, P.; [et. al.]. *El hombre griego*. Madrid: Alianza, 2000.

VYGOTSKI, L. S. *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica, 2000.

VYGOTSKY, L. S. *Psicología del arte*. Barcelona: Paidós, 2006.

WEBB, Y. J. *Una técnica para producir ideas*. Madrid: Eresma, 1982.

WELLS, W.; BURNETT, J. y MORIARTY, S. *Advertising. Principles and Practice*. U.S.A.: Prentice-Hall, 1989.

WITTMANN, R. G.; REUTER, M. P. *Strategic Planning: How to Deliver Maximun Value Through Effective Busines*. London: Kogan, 2008.

WOLTON, D. *Pensar la comunicaci3n*. Buenos Aires: Prometeo, 2005.

WU, S. *El arte de la guerra del maestro Sun Tzu*. Bogot3: Elektra, 1992.

WHITE, L. *Tecnolog3a medieval y cambio social*. Barcelona: Paid3s, 1990.

ZALTMAN, G. *How customers think: Essentials insight into the mind of the market*. Boston: Harvard Bussiness School, 2003.

Hemerograf3a

3LVAREZ del BLANCO, R. "Marca e intelecto: convergencia de T3tems en neurobranding". En: Harvard Deusto. Marketing & Ventas. n3. 94, septiembre-octubre de 2009. Deusto: Barcelona. p. 64-71.

BALANZ3, C. de; SABAT3, J. "Las neurociencias y la publicidad: nuevas fronteras a la persuasi3n". A: *La encrucijadas de la comunicaci3n: l3mites y transgresiones. IV Congr3s Internacional Comunicaci3 i Realitat*. Barcelona: Facultad de Ci3ncies de la Comunicaci3n Blanquerna: Tr3podos, 2007, p. 909-923.

BARRON, F. "Personality style and perceptual Choice". *Journal of personality*. Vol. 20 (4): junio de 1952. p. 385-401.

BAUSELA, N. *“Lo más importante es ser el primero en la mente del cliente”*. Entrevista a Al Ries. En: Harvard Deusto. *Márketing y Ventas*. Ediciones Deusto. n° 80, 2007. p. 77-79.

DOMINGO, R. *“Neuromarketing o cómo llegar a la mente del consumidor”*. Harvard Deusto, *Marketing y Ventas*, n° 93. Julio- agosto de 2009. Deusto: Barcelona. p. 76-79.

“Especial eje cafetero”. Revista P&M. n° 114. p. 12.

HERNÁNDEZ, O. *“Estrategias de marketing inteligentes: La fuerza de la Business intelligence”*. En: Harvard Deusto. *Márketing y ventas*. n° 102, Enero-febrero 2011.

LIEDTKA, J. *“Ponga creatividad y diseño en s negocio”*. Harvard Deusto. *Márketing & Ventas*. Deusto, Barcelona. n° 81. Julio-agosto 2007. p. 74-79.

“Modelos se seducción”. Revista P&M. n°298 (2005).

MONGE, S.; FERNÁNDEZ, V. *“Neuromarketing: Tecnologías, Mercado y retos”*. Pensar la publicidad. Vol. 5 (2011). nº 5. P. 19-42.

“Movimientos en el sector publicitario durante el 93”. Revista P&M. n° 156 (1994).

ORTIZ, M., FERNÁNDEZ-GUERRERO, R., PERIS-BONET, F. *“Innovaciones estratégicas y organizativas como fundamento de competitividad. La empresa Montalt y sus relaciones con Ford-España”*. Revista Universia Business Review. n° 28, 2010. p 116-135.

“Planenado planners”. Revista P&M. n° 157, año XIV. p 40-43.

“Publicidad al día”. Revista Publicidad y Mercadeo. n° 109. Febrero 1990. p. 25.

REYES, L. "Cerebros fugados". Revista P&M. n° 236, 2000. p 104-105.

ZENGER, J. H., FOLKMAN, J. R. y EDINGER, S. K. *Making yourself indispensable*. En: Harbard Bussiness Review, Vol 89 (10), Oct. 2011, p. 85-92.

Tesis doctorales

De BALANZÓ, C. *Los consumer insight y las neurociencias. La relación entre las variables neurobiológicas y la eficacia publicitaria*. Dir. Joan Sabaté López. Barcelona: Universidad Ramón Llull, 2011.

Webgrafía

10 most Stressful jobs of 2011. [En línea]. <<http://www.careercast.com/jobs-rated/10-most-stressful-jobs-2011>>. [Consulta: 09 de agosto de 2012].

BASKIN, M. [En línea]. <<http://www.apg.org.uk/wp-content/uploads/2011/01/WhatIsAccPlan2001.pdf>> [Consulta: 29 de abril de 2013].

Diccionario Alemán Larousse. [En línea] <http://www.larousse.com/es/diccionarios/aleman-espanol/Blitzkrieg>. [Consultado 24 de enero de 2013].

El marketing sobrepasa la venta de productos; es vender ideas y posiciones frente a la vida. [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=43245. Entrevista del 26 de octubre de 2011. [Consulta: 07 de marzo de 2012].

MULHOLLAND, I. [En línea]. <=http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=41969>[Consulta: 07 de marzo de 2013].

Neuromarketing: publicidad directo al subconsciente. [En línea]. <<http://www.neoteo.com/neuromarketing-publicidad-directo-al-13853>> [Consultado: 28 de abril de 2013]

Neuroplasticité et réparation du système nerveux central. [En línea] <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/39284/1/WHO_OFFSET_73_fre.pdf> [Consulta: 29 de abril de 2013]

SÁNCHEZ, C. *Situación Planificación Estratégica en España* [En línea]. <<http://www.agenciasaeacp.es/publicaciones/publicaciones.asp>> (23/10/2009). Consulta: 18 de julio de 2011].

Taxonomía de Bloom. [En línea]. <<http://www.eduteka.org/TaxonomiaBloomCuadro.php3>>. [Consulta: 30 de agosto de 2012].

Taxonomía de Bloom revisada por Anderson y Krathwohl. [En línea]. <=<http://www.eduteka.org/TaxonomiaBloomCuadro.php3>>. [Consulta: 30 de agosto de 2012].

Isabella Mulholland: En planning hay que ser buenos en definir el problema. [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=41969. Entrevista del 21 de julio de 2011. [Consulta: 07 de marzo de 2012].

“Población colombiana ahora”. [En línea]. http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php [Consulta: 18 octubre de 2012].

“El marketing sobrepasa la venta de productos; es vender ideas y posiciones frente a la vida”. [En línea].

http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=43245 Entrevista del 26 de octubre de 2011. [Consulta: 07 de marzo de 2012].

“Manuel Amado-Suárez se incorpora a The Farm”. [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=37224 entrevista del 06 de julio de 2010. [Consulta: 07 de marzo de 2012].

“Isaza:”Colombia es considerado en el mundo como un mobile hot-spot”. [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=28780. Entrevista a Juan Luis Isaza el 25 de agosto de 2008. [Consulta: 13 de marzo de 2012].

Isabella Mulholland: “En planning hay que ser buenos en definir el problema”. [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=41969. Entrevista del 21 de julio de 2011. [Consulta: 07 de marzo de 2012].

“Keka Palacio: La esencia de un buen planner es la creatividad”. [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=30723. Entrevista a María Angélica palacios el 20 de marzo de 2009. [Consulta: 13 de marzo de 2012].

“Entrevista a Juan Luis Isaza, VP Planning de DDB México”. [En línea]. <http://reactor.pe/entrevistas/entrevista-a-juan-luis-isaza-planner-de-ddb-mexico/> [Consulta: 11 de abril de 2012].

“Planenado planners”. Revista P&M. n°157 (1994). p 40-43.

Población de Colombia hoy. [En línea].

http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php [Consultado: 05 de diciembre de 2012].

Eventos y seminarios

Primer Encuentro de Investigadores en Publicidad. Red Latinoamericana de Investigadores en Publicidad. RELAIP. Bogotá, 27 de mayo de 2011.

Segundo Encuentro de Investigadores en Publicidad. Red Latinoamericana de Investigadores en Publicidad. RELAIP. Cali, 7-8 de junio de 2012.

Tercer Encuentro de Investigadores en Publicidad. Red Latinoamericana de Investigadores en Publicidad. RELAIP. Río Grande do Sur- Brasil. 3-5 de abril de 2013.

I Seminario Nacional de Neuromarketing. Medellín, 29 de septiembre de 2012.

ANEXOS

Anexo 1: Términos asociados a la estrategia

Actitud estratégica: está basada en la necesidad de un sistema de información en tiempo real que apoye la toma de decisiones de acuerdo al entorno de cada momento.⁶²⁸

Activos estratégicos: capacidades distintivas que sirven como base para el desarrollo de ventajas competitivas (estas últimas deben cumplir: ser escasa, difícilmente imitable o sustituible, no adquirible en el mercado y valiosa).⁶²⁹

Alianza estratégica: acuerdo de cooperación entre dos o más organizaciones de modo que manteniendo su identidad e independencia supone la colaboración en un área común de vital importancia para continuidad por separadazo de las mismas. Las alianzas estratégicas puede producirse entre competidores (horizontales), con proveedores (verticales ascendentes), con consumidores o clientes (verticales descendentes) y con organizaciones ajenas a su propio mercado diversificada. La cooperación se puede estructurar en forma de “join ventures” y consorcios, entre otras.⁶³⁰

Arquetipos estratégicos: formas genéricas de competir normalmente excluyentes entre sí.⁶³¹

Control estratégico: seguimiento del logro de los objetivos, la comparación con los resultados alcanzados y los programados y el establecimiento, en su caso, de acciones correctoras sobre las desviaciones.⁶³²

Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad a la luz de los cambios que puedan ocurrir en los ámbitos, productivos o comerciales, que sean de su interés o competencia.⁶³³

⁶²⁸ MUNUERA ALEMÁN, J.L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. *Marketing estratégico. Teorías y casos*. Madrid: Pirámide, 1998. p. 40.

⁶²⁹ MASIFERN, E.; RICART, J.E.; VILA, J. *Dirección estratégica*. Barcelona: Canon, 1997. p.

63.

⁶³⁰ *Diccionario profesional del marketing*. Valencia: CISS, 1999. p. 195.

⁶³¹ MASIFERN, E.; RICART, J.E.; VILA, J. *op. cit.*, p. 71.

⁶³² MUNERA ALEMÁN, J.L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. *op. cit.*, p. 55.

⁶³³ *Dirección estratégica*. Málaga: Vértice, 2008. p. 61.

Dirección estratégica: Hax y Majluf definen la dirección estratégica como el modo de conducir la empresa para lograr el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que aten la toma de decisión estratégica y operativa, en todos los niveles jerárquicos, y a través de las líneas de autoridad, tanto de negocios como funcionales.⁶³⁴

Dirección estratégica de marketing: análisis, planificación, ejecución, evaluación y control de las actividades de marketing a medio y largo plazo, concernientes a la elección de las combinaciones de producto, mercado y tecnología, grupos objetivos y los posicionamientos que se desean.⁶³⁵

Dirección estratégica proactiva: hace referencia a la anticipación. Es la capacidad para modelar el entorno dirigiéndolo hacia el camino deseado.⁶³⁶

Dirección táctica: análisis, planificación, ejecución y evaluación de las actividades recurrentes del día a día de una organización. Por lo general, los objetivos para la dirección táctica se derivan de los objetivos de niveles superiores de la organización. Normalmente, la dirección táctica se centra en la logística, la administración y el marketing.⁶³⁷

Dirección táctica de marketing: análisis, planificación, ejecución, evaluación y control de las políticas de marketing a corto plazo.⁶³⁸

Ejecución estratégica: implantación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización.⁶³⁹

Estrategia 1: en la teoría de los juegos, reglas por las que cada jugador decide.⁶⁴⁰

Estrategia 2: plan método o política diseñada para conseguir determinados objetivos. Por oposición a táctico, se considera estratégico lo que afecta a objetivos generales o vitales de la empresa, y a largo plazo. Existen, entre otras, una estrategia comercial o de ventas, de comunicación o publicitaria, de

⁶³⁴ MASIFERN, E.; RICART, J.E.; VILA, J. *op. cit.*, p. 18.

⁶³⁵ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 14.

⁶³⁶ MUNERA ALEMÁN, J.L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. *op. cit.* p. 41.

⁶³⁷ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 200.

⁶³⁸ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 200.

⁶³⁹ MUNERA ALEMÁN, J.L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. *op. cit.* p. 54.

⁶⁴⁰ CARO, A.; ELOSUA, M. *Diccionario Lid. Comunicación y marketing.* Madrid: Lid, 2004. p. 158.

distribución, de precios, de marcas, de personal, financiera, de producción y de informática.⁶⁴¹

Estrategia 3: es un término de origen militar que se utiliza en el campo empresarial para designar el arte, la habilidad y técnica de combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados. De esta forma, existe en la empresa una estrategia financiera, una estrategia comercial, etc.(plan de marketing).⁶⁴²

Estrategia competitiva: adaptación de la estrategia general de la empresa para luchar en mercados y contra competidores determinados.⁶⁴³

Estrategia competitiva: se entiende como un grupo de productos y servicios relacionados que comparten un mismo conjunto de competidores y que van dirigidos a un grupo relativamente homogéneo de consumidores.⁶⁴⁴

Estrategias competitivas (precio): son estrategias de precios utilizadas en función de los competidores de la empresa.⁶⁴⁵

Estrategia corporativa: conjunto de objetivos marcados por una entidad para alcanzar sus metas a largo plazo.⁶⁴⁶

Estrategias comunicativas: es una serie de modos y actividades comunicativas que realizan las instituciones sobre ciertos públicos elegidos y concretos, con unos mensajes que deben tener la mayor difusión posible.⁶⁴⁷

Estrategia creativa 1: recoge los puntos fundamentales sobre los que se apoya y justifica una idea publicitaria.⁶⁴⁸

Estrategia creativa 2: explicación detallada de cómo cubre una determinada comunicación publicitaria los objetivos que se habían marcado en el contramandato aprobado por el cliente. Es preparada y defendida por el

⁶⁴¹ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁶⁴² ORTEGA MARÍNEZ, E. *El nuevo diccionario de marketing (y disciplinas afines)*. Madrid: ESIC, 1990. p. 155-156.

⁶⁴³ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁶⁴⁴ MASIFERN, E.; RICART, J.E.; VILA, J. *Dirección estratégica*. Barcelona: Canon, 1997. p. 49.

⁶⁴⁵ JAVIER DAVARA, F. *Estrategias de comunicación en marketing*. Madrid: Dossat, 1994. p. 105.

⁶⁴⁶ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁶⁴⁷ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 115.

⁶⁴⁸ OCHOA, I. *Diccionario de publicidad*. Madrid: Acento, 1996. p. 34.

departamento creativo y relaciona el posicionamiento y las ventajas del producto con los textos e imágenes seleccionados.⁶⁴⁹

Estrategia de acceso: estrategia encaminada a conseguir una posición de partida en un país anfitrión. Hay que distinguir la estrategia de acceso directo y la estrategia de acceso indirecto.⁶⁵⁰

Estrategia de acceso directo: estrategia mediante la cual una organización crea una posición de partida bajo su propia responsabilidad y con medios propios en un mercado extranjero. En esta estrategia de acceso, hay un control máximo de los instrumentos de marketing por la oficina central.⁶⁵¹

Estrategia de acceso indirecto: estrategia mediante la cual una compañía deja en manos de terceros establecidos en el país anfitrión la organización y realización de todas las actividades conducentes al logro de una posición de partida en dicho país. Como resultado de todo ello, la estrategia de marketing definida por esa compañía es menos controlable que la de una estrategia de acceso directo.⁶⁵²

Estrategia de ampliación de marca: estrategia de marca con la que una organización saca al mercado otros productos que añade al surtido, usando el nombre de una marca ya existente y exitosa de esa organización.⁶⁵³

Estrategia de ataque frontal: término estratégico de la ciencia militar según el cual, el bando atacante hostiga al adversario en la zona donde es más fuerte. En marketing el término se refiere a una estrategia orientada a los competidores, conforme a la cual, la organización atacante hostiga a un competidor en sus actividades esenciales.⁶⁵⁴

Estrategia de ataque por el flanco: se aplica a una estrategia orientada a los competidores, según la cual, una organización ataca energicamente a un competidor en una zona pequeña donde el competidor es débil. Por ejemplo, atacando en una zona donde el competidor esté relativamente mal situado.

⁶⁴⁹ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁶⁵⁰ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 484.

⁶⁵¹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 484.

⁶⁵² *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 484.

⁶⁵³ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 235.

⁶⁵⁴ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 202.

Proviene del término estratégico de la ciencia militar, según el cual, el bando atacante hostiga al adversario sobre uno o más áreas débilmente definidas.⁶⁵⁵

Estrategia de ataque por guerrillas: se aplica a una estrategia orientada a los competidores, en la que la organización lleva a cabo un gran número de pequeños ataques sucesivos en diferentes actividades o nichos del competidor, con objeto de confundirle y conquistar así un lugar permanente en el mercado. Proviene del término estratégico de la ciencia militar según el cual el bando atacante desencadena múltiples ataques por sorpresa sobre el adversario en diferentes áreas muy pequeñas y si fuera necesario se retira después del ataque. El bando atacante, que suele ser pequeño, concentra el ataque por sorpresa y de forma reiterada en una zona tan pequeña que el adversario no puede defenderse suficientemente bien. El atacante se retira antes de que el adversario pueda reorganizar su defensa para realizar otro ataque por sorpresa en una nueva zona.⁶⁵⁶

Estrategia de ataque por rodeo: estrategia orientada al competidor, según la cual, la organización ataca a un competidor llevando el mismo producto a un mercado contiguo, o situando un producto diferente en el mismo mercado geográfico, u ofreciendo una nueva tecnología con la misma funcionalidad en el mismo mercado. El objetivo de esta estrategia es distraer a los consumidores de la organización atacada y trasladar la lucha de marketing al campo de batalla del adversario. Proviene del término estratégico de la ciencia militar según el cual el bando atacante hostiga indirectamente al adversario, rodeándolo y ocupando enclaves en la proximidad del enemigo.⁶⁵⁷

Estrategia de atrincheramiento: estrategia alternativa de precios en la etapa de declive del ciclo de vida de un producto. La organización se retira total o parcialmente de varios mercados o segmentos de mercado con objeto de poder centrarse en los mercados o segmentos de mercado donde la posición de la organización es más fuerte.⁶⁵⁸

Estrategia de autoselección: estrategia de marketing desarrollada por ciertas empresas a través de acciones publicitarias de diversa índole,

⁶⁵⁵ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 202.*

⁶⁵⁶ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 202.*

⁶⁵⁷ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 202.*

⁶⁵⁸ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 276.*

encaminada a conseguir que el potencial consumidor se perciba a sí mismo como el destinatario más indicado del satisfactor ofrecido por la empresa.⁶⁵⁹

Estrategia de canal doble (distribución doble): estrategia de distribución mediante la cual el productor emplea simultáneamente dos tipos de canal para la distribución de sus productos.⁶⁶⁰

Estrategia de canal único: estrategia según la cual el fabricante utiliza solamente un tipo de canal para la distribución de sus productos.⁶⁶¹

Estrategia de coalición (técnica de la coalición):⁶⁶² consiste en que los vendedores formen alianzas informales con sus clientes para reaccionar contra terceros, normalmente su propia organización. Esta estrategia la pueden utilizar los vendedores para ganarse la confianza del cliente.

Estrategia de cobertura gradual: estrategia que se puede utilizar cuando el mercado es mucho mayor que la capacidad de producción de la organización. En tal caso es evidente que sólo se debe trabajar una parte de ese mercado y tratar de cubrir una parte mayor del mercado paso a paso. Si se acierta en la elección inicial, se obtendrán suficientes beneficios para financiar el siguiente paso.⁶⁶³

Estrategia de comunicación: marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa.⁶⁶⁴

Estrategia de competitividad: una vez seleccionado el mercado de referencia, las empresas deben seguir una serie de estrategias para conseguir el objetivo previsto en el mercado. Desde una perspectiva clásica las estrategias competitivas pueden ser: La estrategia del líder, la estrategia de la empresa retadora, la estrategia del seguidor, la estrategia del especialista.⁶⁶⁵

Estrategia de concentración: estrategia de selección de mercado internacional, según la cual la compañía selecciona un número relativamente pequeño de mercados internacionales caracterizados por un alto grado de uniformidad mutua, desde el punto de vista de esa compañía.

⁶⁵⁹ CAMARA IBÁÑEZ, D. *Diccionario de marketing*. Bilbao: Deusto, 1995. p. 217.

⁶⁶⁰ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 311.

⁶⁶¹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 311.

⁶⁶² *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 372.

⁶⁶³ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 372.

⁶⁶⁴ GARRIDO, F.J. *Comunicación estratégica*. Barcelona; Gestión, 2001. p. 95.

⁶⁶⁵ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 80.

Estrategia de consolidación: estrategia alternativa de precios en la etapa de declive del ciclo de vida del producto. Mediante inversiones específicas, la empresa procura materializar una posición más fuerte en mercados o segmentos de mercado en declive, aprovechando la ventaja en costes. Mediante la competencia en precios, los competidores más débiles son expulsados del mercado. Debido a la “reestructuración” que se suscita como consecuencia de la estrategia de atrincheramiento o recogida de los competidores, la empresa puede obtener una mayor participación en un mercado reestructurado.⁶⁶⁶

Estrategia de construcción: estrategia de inversión para una unidad estratégica de negocio (UEN) o producto, destinada a ampliar su participación relativa en el mercado.⁶⁶⁷

Estrategia de contraofensiva: se aplica a una estrategia orientada a los competidores, en la que una organización atacada lleva a cabo un gran número de pequeños ataques sucesivos en diferentes actividades o nichos del competidor, con objeto de confundirle y conquistar así un lugar permanente en el mercado o defender así su posición. Proviene del término estratégico de la ciencia militar, según el cual, el bando atacado se defiende lanzando un contraataque.⁶⁶⁸

Estrategia de cooperación: estrategia centrada en la cooperación entre la propia organización o unidad y otras organizaciones. Son ejemplos de esto las “Joint ventures”, alianzas estratégicas, fusiones y absorciones.⁶⁶⁹

Estrategia de cosechar: estrategia alternativa de precios en la etapa de declive del ciclo de vida de un producto. La organización se retira del mercado o del sector por etapas y completamente. El objetivo de esta maniobra es poder invertir los medios que quedan a su disposición en otros segmentos del mercado más rentables. La empresa se retirará en primer lugar de las áreas en que muestre mayor debilidad. En este caso la organización recurrirá a un sistema de determinación de precios que maximicen los ingresos.⁶⁷⁰

⁶⁶⁶ *Diccionario profesional del marketing. op cit., p. 276.*

⁶⁶⁷ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 203.*

⁶⁶⁸ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 203.*

⁶⁶⁹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 203.*

⁶⁷⁰ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 203.*

Estrategia de crecimiento: estrategia destinada a incrementar la cifra de negocio, o el volumen de ventas o la participación en el mercado. Existen varias estrategias de crecimiento. Ansoff, por ejemplo, identifica como tales las estrategias de penetración, de diversificación, de desarrollo de mercado y de desarrollo de productos.⁶⁷¹

Estrategia de decisión por fases: proceso en el que inicialmente se usa una determinada regla de decisión para reducir el número de alternativas del conjunto de alternativas seleccionadas hasta una cantidad convenientemente marcada y luego se aplica una diferente combinación de reglas de decisión para hacer la elección definitiva.⁶⁷²

Estrategia de defensa concentrada: se aplica a una estrategia orientada al competidor, con la que una organización abandona ciertas actividades y se centra en aquellas que son esenciales y como resultado de las cuales, será más fácil que la organización se defienda contra ataques de los competidores. Proviene del término estratégico de la ciencia militar según el cual el bando atacado se retira a una zona menor que puede defenderse mejor.⁶⁷³

Estrategia de defensa de la posición: término estratégico de la ciencia militar, según el cual, una parte defiende su campo preventivamente montando toda clase de medios de defensa en torno a su propia posición; por ejemplo, construyendo baluartes, sembrando campos de minas, etc. La defensa de la posición tiene una doble finalidad:

1. Hacer que un ataque resulte menos atractivo para un adversario.
2. Poder defenderse mejor en caso de un ataque.

En marketing, el término se aplica a una estrategia orientada a los competidores con la que una organización trata de tamizar su mercado poniendo en práctica todos los tipos de medios de protección, tales como crear una gran fidelidad de los consumidores, bloquear los canales de distribución, etc.⁶⁷⁴

Estrategia de defensa móvil: en marketing el término se aplica a una estrategia orientada a los competidores, según la cual, la organización que se

⁶⁷¹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 203.*

⁶⁷² *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 82.*

⁶⁷³ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 203.*

⁶⁷⁴ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 204.*

mantiene a la defensiva penetra en nuevos mercados o lanza nuevos productos para, de esta manera, hacer más difícil cualquier ataque contra ella. Proviene del término estratégico de la ciencia militar según el cual el bando atacado se defiende manteniéndose en movimiento y ocupando nuevas posiciones de manera que el bando atacante no tenga suficientes oportunidades para ejecutar un ataque de forma coordinada.⁶⁷⁵

Estrategia de defensa preventiva: término estratégico de la ciencia militar según el cual un bando que va a ser atacado se adelanta al enemigo iniciando el ataque en campo adversario. En marketing ese término se aplica a una estrategia cuyo fin es defender la propia posición atacando al competidor (potencial) antes incluso de que haya empezado a atacar, por ejemplo, introduciendo productos en el mercado del competidor.⁶⁷⁶

Estrategia de desarrollo de mercado: estrategia propuesta por Ansoff basada en el crecimiento a través de la venta de los mismos productos, a nuevos grupos de consumidores (mercados).⁶⁷⁷

Estrategia de desinversión: estrategia orientada a eliminar una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) o sus productos.⁶⁷⁸

Estrategia de descremación: se usa en el lanzamiento de productos nuevos, consiste en fijar un precio alto al comienzo de la venta, para llamar la atención de la “crema” del mercado.⁶⁷⁹

Estrategia de diferenciación: una de las tres estrategias genéricas de competencia definidas por Porter. La estrategia se orienta a ofrecer bienes o servicios que se consideren únicos en todo el sector. Este carácter de únicos puede derivarse, por ejemplo, de la capacidad técnica de la organización. Estrategia por la que se separan actividades de una organización dentro de un sector industrial. Esta estrategia es la contraria de la estrategia de integración.⁶⁸⁰

Estrategias de distribución: toda empresa fabricante y distribuidora, necesita elegir sus canales de distribución, según una serie de factores como

⁶⁷⁵ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 204.*

⁶⁷⁶ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 204.*

⁶⁷⁷ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 204.*

⁶⁷⁸ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 204.*

⁶⁷⁹ JAVIER DAVARA, F. *op. cit., p. 104.*

⁶⁸⁰ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 205.*

puede ser: Las características de los consumidores, la naturaleza y atributos del producto, la organización del mercado y de la competencia, las posibilidades económicas y financieras.⁶⁸¹

Estrategia de diversidad concentrada: estrategia de selección de mercado internacional, según la cual la compañía opta por dirigirse a un número relativamente pequeño de mercados internacionales con características que la compañía considera diferentes.⁶⁸²

Estrategia de diversidad múltiple: estrategia de selección de mercado internacional, según la cual la compañía opta por dirigirse a un número relativamente grande de mercados internacionales con características muy diversas.⁶⁸³

Estrategia de diversificación: estrategia (de Ansoff) destinada al crecimiento en la que se ofrecen nuevos productos a nuevos consumidores. Dentro de la estrategia de diversificación se hace la siguiente distinción: diversificación concéntrica, horizontal y por conglomerado. En el primer caso se buscan sinergias entre las áreas tecnológicas y comercial, en la búsqueda de nuevos compradores y productos. En la diversificación horizontal la sinergia está presente en cualquiera de los aspectos. La última carece de cualquier relación con las antiguas actividades.⁶⁸⁴

Estrategia de empuje: estrategia combinada de distribución y comunicación mediante la cual el fabricante influye fundamentalmente sobre los distribuidores y les induce, con descuentos y apoyo, a incluir en su surtido el producto o marca en cuestión y a promocionar su venta. El producto se hace pasar a presión, por así decirlo, a través del canal hasta los consumidores.⁶⁸⁵

Estrategia de enfoque directo de mercado: estrategia destinada a la expansión de la propia compañía, desde la posición de partida ya creada en el país anfitrión, hasta una posición de mercado suficientemente grande y defendible.⁶⁸⁶

⁶⁸¹ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 96.

⁶⁸² *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 485.

⁶⁸³ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 485.

⁶⁸⁴ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 205.

⁶⁸⁵ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 312.

⁶⁸⁶ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 485.

Estrategia de especialización-concentración de un segmento: una de las tres estrategias genéricas de competencia propuestas por Porter. La estrategia está prevista para ofrecer el suministro del producto solamente a una pequeña parte del mercado, o a un determinado segmento del mismo. Se distinguen también, la estrategia de liderazgo en costes y la estrategia de diferenciación.⁶⁸⁷

Estrategia de estrellas: filosofía creativa de origen francés aportada por Jacques Séguéla, que considera metafóricamente que la construcción publicitaria de una marca sigue el mismo proceso que la construcción de las grandes estrellas de Hollywood, centrada en su físico, su carácter y su estilo. Este mecanismo de antropomorfización (humanización) la asimila a las filosofías emocionales americanas.⁶⁸⁸

Estrategia de fórmula de comercio minorista: política de marketing de una organización minorista con relación a la fórmula específica de este comercio, que se empleará en los establecimientos minoristas.⁶⁸⁹

Estrategia de ganancia mutua (estrategia ganar-ganar): estrategia en situaciones de negociación con la que ambas partes obtienen beneficios. En una situación de ventas tanto el comprador como el vendedor tienen la impresión que han hecho un buen negocio.

Estrategia de generalización de ofertas de proveedores: estrategia de compras según la cual se consolidan ofertas tanto a los proveedores actuales como a cualesquiera otros proveedores.⁶⁹⁰

Estrategia de identificación del producto con la empresa: la marca se relaciona con el nombre de la empresa de una forma notoria.⁶⁹¹

Estrategia de integración: estrategia según la cual una organización (o división de la misma), une sus actividades con las actividades de organizaciones situadas por encima, por debajo o junto a ella, en el mismo sector económico. En caso de que tenga lugar una unión hacia arriba o hacia

⁶⁸⁷ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 205.

⁶⁸⁸ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁶⁸⁹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 432.

⁶⁹⁰ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 397.

⁶⁹¹ BARROSO GONZÁLEZ, M.J.; ALONSO SÁNCHEZ, F.J. *op. cit.*, p. 110.

abajo se denomina una integración vertical, de otro modo se denomina una integración horizontal. Esto es lo contrario de la estrategia de diferenciación.⁶⁹²

Estrategia de introducción de producto: aquella estrategia de marketing y de precios que se utiliza cuando se lanza un producto (nuevo o renovado).⁶⁹³

Estrategia de inversión: estrategia de impulso en cuanto a la participación (relativa) en el mercado que persigue. A nivel de una Unidad Estratégica de Negocio (UEN), la estrategia de inversión se deriva normalmente de un análisis de cartera. Por lo general, son cuatro las estrategias de inversión que se distinguen: estrategia de construcción, estrategia de desinversión, estrategia de cosechar y estrategia de mantenimiento.⁶⁹⁴

Estrategia de liderazgo de mercado: estrategia destinada a mantener la posición dominante en el mercado, incrementando la demanda primaria o defendiendo o incrementando la participación en el mercado.⁶⁹⁵

Estrategia de liderazgo en costes: estrategia genérica de competencia, destinada a conseguir y mantener ventajas estructurales en los costes en comparación con las de los competidores.⁶⁹⁶

Estrategia de localización: criterios, parámetros y procedimientos que utiliza una empresa para situar sus puntos de venta, sean tiendas, sucursales bancarias o restaurantes de comida rápida. Para analizar el potencial de ventas se estudia la población que se puede atraer, su capacidad de compra, la situación de otros establecimientos propios y de la competencia y se contrastan con las alternativas de locales existentes con sus superficies, precios y tipos de contrato de alquiler o compra.

Estrategia de mantenimiento: estrategia de inversión para una Unidad Estratégica de Negocio (UEN), cuya finalidad es mantener la participación relativa en el mercado.⁶⁹⁷

Estrategia de mantenimiento de la campaña: plan de medios de emisión o inserción de los anuncios, durante un plazo bastante largo. Frecuentemente empleada para evitar que el público se olvide del producto.⁶⁹⁸

⁶⁹² *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 205.*

⁶⁹³ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 276.*

⁶⁹⁴ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 205.*

⁶⁹⁵ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 206.*

⁶⁹⁶ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 206.*

⁶⁹⁷ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 206.*

Estrategia de marca: planificación de un conjunto de acciones dirigidas a hacer que la marca contribuya a la consecución de los objetivos de negocio. La estrategia de marca debe tener en cuenta el posicionamiento de la misma, a fin de mantener en todo momento su diferenciación con la competencia.⁶⁹⁹

Estrategia de marcas independientes y diferenciadas: cada producto que comercializa la empresa tiene su marca y atributos propios y no se relaciona para nada ni entre ellos ni con el nombre de la empresa.⁷⁰⁰

Estrategia de marca de familia general (estrategia de marca monolítica): estrategia de marca según la cual una organización usa un nombre de la marca y un estilo visual para productos pertenecientes a diferentes grupos de producto.⁷⁰¹

Estrategia de marca doble: estrategia de marca mediante la cual una organización explota un grupo de marcas individuales dentro de un grupo de productos, a cuyo fin se usa un nombre colectivo de marca junto a cada nombre individual de marca. Este nombre colectivo suele ser el nombre de la organización. Las marcas individuales pueden tener una relación precio/valor diferente (extensiones verticales de línea).⁷⁰²

Estrategia de marca individual: estrategia de marca según la cual una organización lanza productos al mercado, cada uno con una marca. Cuando la organización sólo explota una marca, el nombre de ésta suele ser el nombre de la organización.⁷⁰³

Estrategia de marketing: manera en que una organización intenta alcanzar sus objetivos de marketing a largo plazo. Identifica la orientación que ha de darse al desarrollo de las actividades de marketing a fin de alcanzar tales objetivos. Tiene que ver con la combinación producto/mercado o el grupo objetivo que se ha de elegir y con el posicionamiento, al tiempo que actúa como indicador para el marketing mix.⁷⁰⁴

⁶⁹⁸ *Diccionario profesional del marketing. op.cit.*, p. 341.

⁶⁹⁹ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁷⁰⁰ BARROSO GONZÁLEZ, M.J.; ALONSO SÁNCHEZ, F.J. *op. cit.*, p. 110.

⁷⁰¹ *Diccionario profesional del marketing*. Valencia: CISS, 1999. p. 236.

⁷⁰² *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 236.

⁷⁰³ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 236.

⁷⁰⁴ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 15.

Estrategia de medios 1: analiza, evalúa y valora todos los factores que han sido considerados para recomendar un plan de medios completo.⁷⁰⁵

Estrategia de medios 2: enumeración y descripción de las acciones necesarias para conseguir los objetivos de medios.⁷⁰⁶

Estrategia de mercado: forma en que una empresa organiza internacionalmente el enfoque dado al marketing en mercados extranjeros. Las actividades conexas de exportación se pueden desglosar en exportación directa y exportación indirecta.⁷⁰⁷

Estrategias de mercado (precio): son estrategias de precio utilizadas en función de los criterios de mercado, de la demanda y de la oferta de los productos.⁷⁰⁸

Estrategia de mercadología: documento donde se recogen los principios básicos, y las razones por las que se han elegido esos y no otros, que inspiran un plan de mercadología, incluyendo entre otros aspectos: objetivos a alcanzar, público objetivo, características del producto, posicionamiento, precio y canal de distribución, plan de comunicación y presupuesto de mercadología. Decidir la mejor estrategia con respecto a un producto o servicio constituye la principal tarea que incumbe a un departamento de mercadología.⁷⁰⁹

Estrategia de minoristas con bajos márgenes: estrategia de un minorista mediante la cual, selecciona un amplio grupo objetivo que prefiere los precios bajos. Con esta estrategia, el minorista se da por satisfecho con unos márgenes reducidos y trabaja un surtido amplio y poco profundo, tiene unos costes de compra bajos y emplea personal poco numeroso y no muy capacitado.⁷¹⁰

Estrategia de negocio: define cómo posicionarse con respecto al resto de empresas y, al mismo tiempo, cómo organizar sus recursos y habilidades para mantener una posición ventajosa frente a éstas.⁷¹¹

Estrategia de nicho de mercado: estrategia de una organización (unidad), orientada hacia un segmento específico del mercado y que prevé muy

⁷⁰⁵ OCHOA, I. *op. cit.* p. 34.

⁷⁰⁶ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁷⁰⁷ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 485.

⁷⁰⁸ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 105.

⁷⁰⁹ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁷¹⁰ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 432.

⁷¹¹ MASIFERN, E.; RICART, J.E.; VILA, J. *op. cit.*, p. 50.

cuidadosamente los deseos y necesidades de los consumidores dentro de ese segmento.⁷¹²

Estrategia de nombre único: la marca es la misma para todos los productos y coincide con la razón social de la empresa.⁷¹³

Estrategia de paralelismo: estrategia según la cual una organización (unidad) añade a su negocio actividades o productos de otros sectores, pero dentro del mismo mercado. Por ejemplo, un minorista de alimentación añade artículos de cuidado personal a su gama.⁷¹⁴

Estrategia de penetración: consiste en fijar desde el comienzo unos precios en el límite más bajo posible, aceptados por el consumidor, para introducirse en un mercado cerrado o en un mercado dominado por la competencia.⁷¹⁵

Estrategia de precios: cuando los precios establecidos consiguen el máximo beneficio posible y es aceptado por un alto porcentaje de consumidores.⁷¹⁶

Estrategia de precio: parte de la estrategia de mercadología referida al precio del producto o servicio. Depende del posicionamiento y de la situación dentro del ciclo de vida del producto (desnatado al principio y ordeñado al final) y tiene que ser coherente con el resto de la estrategia, por ejemplo, si es público selecto el precio será alto y los soportes de la publicidad serán exclusivos con un peso grande de eventos o acciones de relaciones públicas. Un precio bajo irá acompañado de poca publicidad o en medios masivos y promociones frecuentes. El precio se fija en relación a lo que está dispuesto a pagar el público objetivo, y no calculando el coste y sumándole un margen de beneficio.⁷¹⁷

Estrategia de precio bajo a diario (estrategia de siempre precios bajos): estrategia adoptada por los minoristas que consiste en ofrecer permanentemente precios bajos como parte de su política comercial.⁷¹⁸

⁷¹² *Diccionario profesional del marketing. op.cit., p. 206.*

⁷¹³ BARROSO GONZÁLEZ, M.J.; ALONSO SÁNCHEZ, F.J. *op. cit., p. 110.*

⁷¹⁴ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 206.*

⁷¹⁵ JAVIER DAVARA, F. *op. cit., p. 103.*

⁷¹⁶ JAVIER DAVARA, F. *op. cit., p. 103.*

⁷¹⁷ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit., p. 158.*

⁷¹⁸ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 276.*

Estrategia de retador del mercado: estrategia por la que la organización que suele ocupar el segundo o tercer puesto del escalafón, desea mejorar su posición atacando al líder del mercado o a otros competidores.⁷¹⁹

Estrategia de precio neutral (estrategia de precio normal): estrategia combinada de introducción y precio en una zona de mercado específica con la que el precio se establece desde el principio en el nivel definitivo (posiblemente en combinación con una corta campaña de precios). Las condiciones en este caso son: los consumidores tienen una sensibilidad media al precio, hay una competencia moderada y la relación entre los costes fijos y variables es más o menos constante.⁷²⁰

Estrategia de precios de descremado: estrategia combinada de introducción-precio en un mercado o zona de mercado en particular con la que inicialmente el precio para un producto se establece en un nivel elevado para atraer a los consumidores menos sensibles al precio. Las condiciones para tal estrategia son: pocos compradores sensibles al precio, escasa competencia en el período de introducción, costes variables relativamente elevados (o pequeño margen de contribución).⁷²¹

Estrategia de precios de penetración: estrategia combinada de introducción-precio específico con la que el precio para un producto inicialmente se establece en un nivel muy bajo y se aumenta gradualmente en etapas posteriores, tanto si se combina o no con diferenciación de producto. Las condiciones para una estrategia de ese tipo son: compradores muy sensibles a los precios, muchos posibles competidores, costes variables relativamente bajos o gran margen de contribución.

Estrategia de precios para la expansión: determinación de precios orientada al comprador y a la competencia cuando se lanza un nuevo producto, con la que, para uno o más productos, se determina un precio relativamente bajo que permite ampliar sustancialmente la participación en el mercado.⁷²²

⁷¹⁹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 207.*

⁷²⁰ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 277.*

⁷²¹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 277.*

⁷²² *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 277.*

Estrategia de productividad: método para ahorrar costes basado en una mayor productividad.⁷²³

Estrategia de reducción: la empresa reduce su participación en el mercado, con lo cual consigue que lo hagan sus competidores y no se acercan a ella.⁷²⁴

Estrategia de segmentación: determinación basada en un análisis de segmentación de uno o más segmentos. Se van a abordar de una manera concentrada, diferenciada o indiferenciada.⁷²⁵

Estrategia de seguidor en el mercado: estrategia para organizaciones que no son líderes de su mercado, destinada a mejorar su propia participación, sin competir directamente con el líder del mercado. En general, los seguidores en el mercado tendrán que mantener bajos sus costes y altos sus servicios y su calidad, al tiempo que tendrán que llevar a cabo la entrada en nuevos mercados con toda rapidez.⁷²⁶

Estrategia de selección de mercados internacionales: punto de partida para el desarrollo de estrategias dirigidas a la búsqueda de oportunidades de mercado en el extranjero, basados en los puntos fuertes específicos de la compañía. Se pueden distinguir las estrategias de concentración, de diversificación concentrada, de concentración múltiple y de diversificación múltiple.⁷²⁷

Estrategia de servicios del minorista: estrategia de un minorista según la cual se selecciona un grupo objetivo estrecho que tenga preferencia por la calidad y el servicio. Con esta estrategia, el minorista prefiere un surtido exclusivo y estrecho con un margen superior y unos costes de compra relativamente altos, para el que ofrece servicio esmerado, asesoramiento y experiencia, todo ello dentro de un ambiente selecto y lujoso.⁷²⁸

Estrategia de similitud múltiple: estrategia de selección de mercado internacional, según la cual la compañía opta por dirigirse a un número

⁷²³ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 277.*

⁷²⁴ JAVIER DAVARA, F. *op. cit., p. 80.*

⁷²⁵ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 207.*

⁷²⁶ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 207.*

⁷²⁷ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 486.*

⁷²⁸ *Diccionario profesional del marketing. op. cit., p. 433.*

relativamente pequeño de mercados internacionales con alto grado de similitud en sus características.⁷²⁹

Estrategia de surtido: estrategia que define la gama de productos con los que un mayorista o detallista decide competir. Se define la amplitud, la profundidad y la variedad de surtido que se quiere ofrecer.⁷³⁰

Estrategia de ventas: es la manera en que una organización intenta alcanzar los objetivos de ventas con sus correspondientes implicaciones a medio y largo plazo, normalmente más de un año.⁷³¹

Estrategia defensiva 1: la empresa protege su participación en el mercado construyendo la acción de sus competidores realizando, al menos las siguientes acciones diversificadas: marcar las diferencias en innovaciones diversificadas, consolidar el mercado por medio de una distribución intensiva, abaratar los precios, extensas campañas de comunicación.⁷³²

Estrategia del empujón: el fabricante confía en su fuerza de ventas para colocar sus productos en las tiendas, incluso cargando el canal con fuertes promociones. Esto beneficia al distribuidor, que obtiene grandes descuentos, y beneficia a corto plazo al fabricante. Se combina parcialmente con la estrategia del tirón, que impulsa la compra por el consumidor.⁷³³

Estrategia del líder: es la aplicada por la empresa líder del mercado y puede seguir cuatro tipos de estrategia: Estrategia global, estrategia defensiva, estrategia ofensiva, estrategia de reducción.⁷³⁴

Estrategia del seguidor: estrategia de desarrollo de nuevos productos que consiste en copiar rápida y eficazmente los avances que introduce el líder tecnológico o mercadológico. Para tener éxito hay que ser líder en costes y tener una gran flexibilidad en producción y distribución, porque se trata de batir al primer producto en estos terrenos.⁷³⁵

Estrategia del tirón: el fabricante confía en su publicidad masiva para conseguir que los consumidores demanden su producto a los distribuidores y éstos se vean obligados a comprarle y ofrecer descuentos a su cargo para ser

⁷²⁹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 485.

⁷³⁰ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁷³¹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 372.

⁷³² JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 80.

⁷³³ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁷³⁴ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 80.

⁷³⁵ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

competitivos con otros distribuidores. Los distribuidores pueden estar resentidos y en la práctica el fabricante debe usar también la estrategia del empujón. El fabricante se beneficia a largo plazo de una mejor imagen en el consumidor y de una mayor estabilidad en sus ventas.⁷³⁶

Estrategia defensiva 2: estrategia que tiene por objetivo principal la protección de la situación actual, por ejemplo, mantener la cuota de mercado.⁷³⁷

Estrategia diferenciada de marketing internacional: estrategia mediante la cual cada grupo objetivo internacional prepara y ejecuta una política específica de marketing.⁷³⁸

Estrategia dominante: en teoría de juegos, situación en la que un jugador sigue la que considera su mejor estrategia sin tener en cuenta las acciones de los demás. Si todos los jugadores hacen lo mismo se llega a un equilibrio dominante.⁷³⁹

Estrategia envolvente: se aplica a una estrategia orientada a los competidores con la que una organización ataca a un competidor en muchos frentes simultáneamente. Por ejemplo, en todos los mercados geográficos con una gama de productos que cuando menos es igual de grande, a los mismos precios o incluso más baratos, y con acciones de distribución y promoción por lo menos comparables. Proviene del término estratégico de la ciencia militar según el cual el bando atacante rodea por completo al adversario y le obliga así a desplegar sus defensas en todos los frentes.⁷⁴⁰

Estrategia estandarizada de marketing internacional: estrategia según la cual se usa la misma política de marketing para cada grupo objetivo internacional.⁷⁴¹

Estrategia funcional: estrategia específica para una unidad funcional de una organización, tal como marketing, I+D, producción, compras y logística.⁷⁴²

⁷³⁶ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁷³⁷ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158.

⁷³⁸ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 485.

⁷³⁹ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 158-159.

⁷⁴⁰ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 207.

⁷⁴¹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 485.

⁷⁴² *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 207.

Estrategia global: la empresa intenta una estrategia general y globalizada, con un crecimiento intensivo, intentando descubrir nuevos mercados, nuevos usos y nuevos productos.⁷⁴³

Estrategia ideal: aquella que mejor responde a los impactos externos, es decir, que describe la situación y forma de operar bajo la posición competitiva idónea a la vista de la nueva realidad externa que se espera para un período futuro dado.⁷⁴⁴

Estrategia indiferenciada de marketing: estrategia de segmentación en la que la organización, basándose en consideraciones de eficiencia, opta por abordar todo el mercado usando un programa de marketing, con independencia de las diferencias que puedan existir entre los grupos de consumidores.⁷⁴⁵

Estrategia Institucional: es la constitución, la forma de pensar de la empresa, para que todos lo que trabajan en ella lo hagan dentro de ese marco que validan con su actuación. Es una declaración, con vocación de permanencia, formulada por el Consejo, aprobada por los accionistas e incluida en los estatutos de la sociedad.⁷⁴⁶

Estrategia multimarca: estrategia comercial consistente en la venta por parte de la misma compañía de productos o servicios similares utilizando marcas distintas.⁷⁴⁷

Estrategia multimedia: uso simultáneo de diferentes tipos de medios al transmitir un mensaje a fin de incrementar el alcance, mejorar la sinergia, etc.⁷⁴⁸

Estrategia ofensiva 1: la empresa líder intenta crecer todavía más, aún a costa de correr el riesgo de una posible pérdida de rentabilidad.⁷⁴⁹

Estrategia ofensiva 2: estrategia que tiene por objetivo principal la mejora de la situación actual, por ejemplo, aumentar la cuota de mercado.⁷⁵⁰

⁷⁴³ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 80.

⁷⁴⁴ MASIFERN, E.; RICART, J.E.; VILA, J. *op. cit.*, p. 105.

⁷⁴⁵ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 207.

⁷⁴⁶ MASIFERN, E.; RICART, J.E.; VILA, J. *op. cit.*, p. 38.

⁷⁴⁷ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 159.

⁷⁴⁸ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 341.

⁷⁴⁹ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 80.

⁷⁵⁰ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 159.

Estrategia para conquistar mercado: suele hacerse cuando los productos son parecidos, cuando la demanda es muy sensible a las variaciones de precios y se desea que no haya muchos competidores.⁷⁵¹

Estrategia para unidad de negocio: estrategia mediante la cual las subdivisiones de una organización, las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), buscan la mejor manera de competir en un mercado concreto.⁷⁵²

Estrategia posible: cuando se contrasta la estrategia ideal con el resultado del análisis interno del negocio.⁷⁵³

Estrategias por productos (precio): son formas de fijar los precios considerando el beneficio de un producto concreto.⁷⁵⁴

Estrategias promocionales, relaciones públicas, etc.: explican al anunciante el por qué de cada decisión tomada por la agencia.⁷⁵⁵

Estrategias psicológicas (precio): en muchas ocasiones los precios se fijan en relación con la percepción comercial, entendida como el nivel psicológico de los atributos de un producto. Los precios, entran a formar parte de esta percepción comercial y son fijados para influir favorablemente en ella.⁷⁵⁶

Estrategia publicitaria: enumeración y descripción de las acciones dirigidas a conseguir los objetivos publicitarios. Consta en general de cuatro componentes: determinación de la respuesta que esperamos del consumidor, definición del grupo objetivo, determinación del presupuesto publicitario y distribución del mismo según medios.⁷⁵⁷

Grupos estratégicos: conjunto de empresas que siguen estrategias similares, es decir, que han tomado las mismas opciones, u opciones parecidas, en las principales dimensiones estratégicas del sector. Ello ha conllevado con el paso del tiempo el desarrollo de una cartera comparable de activos estratégicos. Esta similitud en los activos estratégicos define los grupos estratégicos del sector.⁷⁵⁸

⁷⁵¹ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 103.

⁷⁵² *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 207.

⁷⁵³ MASIFERN, E.; RICART, J.E.; VILA, J. *op. cit.*, p. 107.

⁷⁵⁴ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 106.

⁷⁵⁵ OCHOA, I. *op. cit.* p. 34.

⁷⁵⁶ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 105.

⁷⁵⁷ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 159.

⁷⁵⁸ MASIFERN, E.; RICART, J.E.; VILA, J. *op. cit.*, p. 60.

La estrategia del especialista: empresas especializadas en alguna de las variables del marketing, como productos, precios, servicios, mercados, regiones, etc., que suelen adoptar acciones de: ser cada vez más especialista, buscar una estrategia de contratación, no salir de su nicho de mercado.⁷⁵⁹

La estrategia de la empresa retadora: es la que ocupa el segundo lugar en el mercado y desea llegar a ser líder. Suele emplear dos tipos de estrategias para conseguirlo: El ataque frontal (combatir con el líder) y el ataque parcial (combatir al líder en un segmento del mercado, en un producto, en una región, etc.⁷⁶⁰

La estrategia del seguidor: es la empresa que tiene la cuota de mercado reducida y necesita tener una estrategia de adaptación y suele: Coexistir con el líder, buscar creatividad en un segmento concreto, utilizar una investigación adecuada, hacer un *marketing* a su medida.⁷⁶¹

Marketing estratégico: programa de reflexión y de investigación que se apoya en el análisis de las necesidades de los consumidores, de los productos y de las condiciones de comercialización.

Es, sin duda, un conjunto de métodos y de investigaciones que partiendo del conocimiento de las necesidades de los consumidores, trata de crear y establecer en el mercado productos, ideas y servicios.

Para ello se sirve de una serie de técnicas y métodos que le proporcionan una fuente de información necesaria para desarrollar un proceso.⁷⁶²

Movimiento estratégico: se produce por cambios continuos con respecto a la tecnología o a los mercados, originando así cambios en el corredor hipercompetitivo.⁷⁶³

Opciones estratégicas: opciones entre las cuales puede elegir una organización (unidad) dentro del marco de su definición de estrategia. En el campo del marketing, se distinguen opciones concernientes a la dependencia respecto a otras organizaciones, la posición de la organización en el sector de

⁷⁵⁹ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 80.

⁷⁶⁰ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 80.

⁷⁶¹ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 79-80.

⁷⁶² JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 34.

⁷⁶³ CEJAS, A. O. *Dirección estratégica: desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia*. Buenos Aires: Nobuko, 2006. p. 148.

la industria o respecto a sus competidores, las inversiones (estrategias de inversión), o la definición empresarial de la organización.⁷⁶⁴

Plan estratégico de mercado: documento que describe la planificación estratégica de mercado de una organización o de una unidad estratégica de negocio. Puede incluir los objetivos de la organización, el entorno interno y externo, actual y futuro, el análisis de cartera, la estrategia de inversiones, las estrategias funcionales (tales como la estrategia de marketing) y la evaluación de las alternativas estratégicas.⁷⁶⁵

Plan estratégico de relaciones públicas: proyecto de los pasos a seguir por una organización en relación con sus públicos para alcanzar objetivos persuasivos (su aceptación y apoyo) o de entendimiento mutuo. Consta de cuatro fases: investigación, programación, ejecución y evaluación.⁷⁶⁶

Planificación 1: acción de planificar o programar una campaña de publicidad en los medios. Media planning.⁷⁶⁷

Planificación 2: actividad organizada de fijación de objetivos, determinación de estrategias, y puesta en marcha de los medios materiales y personales necesarios para conseguir dichos fines.⁷⁶⁸

Planificación basada en el valor (dirección estratégica de valor): enfoque que persigue la maximización del valor económico de una organización (o división) para sus accionistas. Aunque se han desarrollado varios modelos y conceptos para calcular la magnitud y composición del valor económico, lo más habitual es que las recomendaciones para incrementarlo se realicen a partir del descuento de flujos de tesorería.⁷⁶⁹

Planificación de escenarios: planificación basada en el desarrollo de uno o más escenarios, que servirán para simular posibles entornos futuros y para adoptar estrategias societarias correspondientes a cada uno.⁷⁷⁰

Planificación de cuentas: las agencias de publicidad la aplican como método de trabajo para el desarrollo de la publicidad de sus clientes. En tanto

⁷⁶⁴ *Diccionario profesional del marketing. op.cit.*, p. 213.

⁷⁶⁵ *Diccionario profesional del marketing. op.cit.*, p. 215.

⁷⁶⁶ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 271.

⁷⁶⁷ OCHOA, I. *op. cit.* p. 65.

⁷⁶⁸ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 272.

⁷⁶⁹ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 215.

⁷⁷⁰ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 215.

que las dos disciplinas son sistemas de planificación, utilizan procesos similares.⁷⁷¹

Planificador: profesional del departamento de medios de una agencia de publicidad cuya función es realizar los planes de medios y supervisar su aparición. Media planner.⁷⁷²

Planificador de cuentas: mucho más conocido dentro del mundo publicitario como *Account planner*. Su misión dentro de la agencia es el análisis detallado del mercado de cada uno de los productos que maneja la agencia para encontrar oportunidades y vías nuevas de comunicación.⁷⁷³

Planificación estratégica de cuentas: dentro del trabajo publicitario realizado por una agencia, proceso dedicado a la definición de la estrategia de comunicación para una marca, entidad o producto/servicio.⁷⁷⁴

Planificación estratégica de mercado: Actividad de la dirección encaminada a determinar los objetivos de la organización analizando y diagnosticando el entorno interno y externo actual y futuro, realizando el análisis de cartera, determinando la estrategia de inversiones, formulando y seleccionando estrategias funcionales alternativas entre las que se incluye la estrategia de marketing, evaluando planes separados sobre congruencia de objetivos, medios y calidades disponibles, y finalmente planificando la ejecución, organización, evaluación y control.⁷⁷⁵

Planificación estratégica 1: método que emplean las empresas para su propio desarrollo. Como empresa que es, una agencia de publicidad puede aplicar esta metodología para conseguir sus propios objetivos empresariales.⁷⁷⁶

Planificación estratégica 2: detecta y resuelve las discontinuidades que se observan en las proyecciones del pasado y que dificultan la planificación según el método basado en la extrapolación.⁷⁷⁷

Planificador: en el departamento de medios de una agencia de publicidad, profesional cuya función es realizar los planes de medios y supervisar su aparición.⁷⁷⁸

⁷⁷¹ SOLANAS GARCÍA, I.; SABATÉ LÓPEZ, J. *op. cit.*, p. 195.

⁷⁷² OCHOA, I. *op. cit.* p. 65.

⁷⁷³ OCHOA, I. *op. cit.* p. 65.

⁷⁷⁴ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 272.

⁷⁷⁵ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 215.

⁷⁷⁶ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *op. cit.*, p. 195.

⁷⁷⁷ MUNERA, J.L.; RODRÍGUEZ, A.I. *op. cit.*, p. 39.

Planificador estratégico: generador de la base estratégica sobre la que se asienta la creatividad que una agencia elabora para cada anunciante. El planificador estratégico, o planificador de cuentas, trabaja analíticamente basándose en la información de la competencia, un conocimiento detallado del mercado y la psicología de los consumidores. Sus fuentes son más de naturaleza cualitativa que cuantitativa (motivaciones, actitudes, estilos de vida).⁷⁷⁹

Planificar: acción de preparación de un programa de actuación en el que se fijan las variables económicas y los objetivos, estableciendo los recursos financieros necesarios y su procedencia y determinando los objetivos concretos para el período de referencia.⁷⁸⁰

Precios estratégicos: sea cual sea la estrategia a seguir para fijar los precios, las empresas debe tener en cuenta una escala movible entre cuyos extremos el precio puede ser fijado.⁷⁸¹

Suceso estratégico: acontecimiento que muy probablemente ejercerá una influencia sustancial en la actuación de la organización.⁷⁸²

Táctica (táctica de marketing) 1: acción a corto plazo (relacionada con un suceso en particular en el entorno) encaminada al logro de objetivos concretos (para instrumento o función).⁷⁸³

Táctica 2: término de origen militar que se utiliza en el campo empresarial para designar el arte, habilidad y técnica de combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados, a un nivel de realización. La táctica supone la puesta en práctica de una estrategia y las diferentes medidas, que tienen que poner en práctica las personas que la desarrollan, ante acontecimientos no previstos que se pueden presentar en el nivel de relación.⁷⁸⁴

⁷⁷⁸ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 272.

⁷⁷⁹ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 272.

⁷⁸⁰ CARO, A.; ELOSUA, M. *op. cit.*, p. 272.

⁷⁸¹ JAVIER DAVARA, F. *op. cit.*, p. 104.

⁷⁸² *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 218.

⁷⁸³ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 218.

⁷⁸⁴ ORTEGA MARÍNEZ, E. *op. cit.*, p. 465.

Tácticas de ventas: es una elaboración más detallada de la estrategia de ventas, en la que el método para alcanzar los objetivos fijados se refiere al corto plazo, normalmente inferior a un año.⁷⁸⁵

Unidad estratégica de negocio, UEN (Unidad estratégica empresarial, UEE): unidad más o menos autónoma que forma parte de una organización mayor. Puede concernir a un producto, una línea de productos, o una división. La unidad tiene un grupo de consumidores separado y se enfrenta a competidores específicos. La Unidad Estratégica de Negocio (UEN) es la más pequeña de las unidades de una organización y puede emprender independientemente actividades de planificación estratégica de mercado. En un caso ideal, una Unidad Estratégica de Negocio debería poder operar de forma independiente de la organización y tendría que contar con un director que fuera responsable de la planificación estratégica de mercado y de los beneficios y, que tenga autoridad para tomar decisiones con relación a los factores que influyen en la actuación de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN). A pesar de su independencia, la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) debe servir a los objetivos de toda organización.⁷⁸⁶

Visión estratégica: el proceso de establecer la visión estratégica se refiere a la capacidad de crear nuevos modelos de empresa y no, únicamente, de proyectar los actuales. La visión utiliza como técnicas la creatividad, la imaginación y la intuición. En realidad la visión tiene poco de racional y mucho de intuición; quizá por esta razón muchas de las ideas geniales han nacido de determinados individuos y no de planeamientos formales.⁷⁸⁷

⁷⁸⁵ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 385.

⁷⁸⁶ *Diccionario profesional del marketing. op. cit.*, p. 219.

⁷⁸⁷ ARJONA, M. *Dirección estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid: Diaz de Santos, 1999. p. 87.

Anexo 2. Referencias bibliográficas sobre el origen del concepto de estrategia

“Etimológicamente, la palabra *estrategia* proviene del griego *stratos*, que significa ejército y del verbo *ag*, sinónimo de dirigir o conducir. Tiene, por tanto, en su origen, un significado netamente bélico. Hay testimonios del uso del término estrategia que se remontan a los siglos V y VI a. de C”.

Fuente: MUNERA, J. L.; RODRÍGUEZ, A. I. *Marketing estratégico. Teorías y casos*. Madrid: Pirámide, 1998. p. 43.

“Si bien el término estrategia se remonta al siglo V a.C., su uso común es relativamente reciente, no empleándose en la mayor parte de los países de Europa antes del siglo XVIII”.

Fuente: ALBERTO PÉREZ, R. *Estrategia de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2001. p. 26.

“Batalla de maratón: 490 a.C.

En la bahía de Maratón, al noreste de Atenas, desembarcaron 15 000 persas...”

Fuente: RIES, A.; TROUT, J. *La guerra del marketing*. México: Mc Graw-Hill, 2006. p. 9.

“...la palabra estrategia proviene del antiguo título ateniense *strategos* (estratega). Esta figura surgió en la Grecia Clásica (siglo V a.C.) a causa de la creciente dimensión y complejidad de las ciudades-estado griegas”.

Fuente: AYESTARÁN, R.; RANGEL, C.; SEBASTIÁN, A. *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando el consumidor*. Madrid: ESIC, 2012. p. 31.

Anexo 3. El ofuscamiento de Maude W.

Maude se sentía como si estuviera perdiendo el control de su vida. Como presidenta y directora de una importante agencia de publicidad, estaba acostumbrada a sufrir los fuertes dolores de cabeza normalmente asociados con la dirección de un negocio, la responsabilidad y la necesidad de combatir en varios frentes al mismo tiempo. Siempre se había enorgullecido de su admirable capacidad para realizar varias tareas en paralelo. La facilidad con la que era capaz de manejar con solvencia seis cosas distintas simultáneamente era casi legendaria en el seno de la compañía. Sin embargo, últimamente ha tenido dificultades para concentrarse. En ocasiones le cuesta encontrar la palabra justa; en tiempos recientes se ha visto obligada a realizar múltiples anotaciones al objeto de no olvidar cosa alguna –una herramienta que no siempre funciona-. Aunque ninguna de estas lagunas mentales en sí misma podría calificarse de severa, Maude tenía la impresión de que en conjunto menoscababan su capacidad para rendir con el nivel de excelencia al que estaban acostumbrados tanto ella como sus colaboradores y clientes.

De un tiempo a esta parte ha estado sometida a un estrés superior al habitual. Este mismo año ha sufrido algunos reveses económicos inesperados y su madre ha padecido algunos achaques, aunque nada que otrora le hubiese quitado el sueño. A sus cincuenta y siete años de edad, le preocupa no poder desembarazarse de esa ofuscación mental que la mantiene en vilo, porque eso podría significar el fin de su carrera profesional, y no está en absoluto preparada para abandonar el mundo de los negocios. Necesita comprender lo que le está pasando y hacer algo al respecto.

Tomado de: McCLEARY, L. *La salud de tu cerebro: Programa Brain Trust para una mejor salud cerebral*. Barcelona: Robinbook, 2009. p. 23-24.

Anexo 4. Ejemplo de correo electrónico para el contacto con agencias de publicidad

De: omar Muñoz <omarmunoz70@yahoo.es>
Para: Rocha, JuanPablo
Enviado: Mon Jul 18 12:50:51 2011
Asunto: Tesis doctoral

Buenas tardes Juan Pablo:

Mi nombre es Omar Muñoz Sánchez. Soy publicista egresado de la universidad Jorge Tadeo Lozano en el año 1995. Trabajé como creativo en agencias de publicidad como SSA, Y&R y Rapp Collins. Realicé una maestría en creatividad en España en el año 2001 y otra maestría en Barcelona en creatividad y estrategias publicitarias, la cual finalicé el año pasado.

Cómo sé que es una persona muy ocupada, voy al grano. Desde hace 6 años trabajo en la ciudad de Medellín como docente investigador en temas de creatividad y estrategia en una importante universidad. Actualmente estoy realizando mi tesis doctoral en Barcelona- España. El trabajo de campo de mi tesis lo realizaré en Bogotá y Medellín y me gustaría saber si es posible contactarme con alguno de sus planificadores de cuentas (planners). La razón es que gran parte de mi trabajo lo hice basándome en Stephen King y Stanley Pollitt (los padres de la planificación de cuentas). Por otra parte, mi director de tesis es doctor en publicidad y fue director creativo de JWT Barcelona durante mucho tiempo, actualmente es quien me orienta en este proceso. Si lo requiere le puedo suministrar sus datos para que verifique lo que considere pertinente.

Mi tesis doctoral se centra mucho en la figura del planificador de cuentas y no tanto en la función de éste frente al consumidor. Uno de los objetivos con esta tesis es establecer el estado del planificador de cuentas en las ciudades de Bogotá y Medellín, cuántos planners hay, cuál es su formación académica, cual es la relación que hay entre ellos o si no hay ninguna (agremiación, grupo, etc), panorama de la planificación de cuentas en Colombia, en la región y en el mundo, motivaciones, alegrías y tristezas de su perfil profesional, errores y aciertos frecuentes, así como recomendaciones para la formación de futuros planners.

Si por políticas corporativas no es posible contactar con alguno de sus planners, sí le agradecería mucho si me puede decir, en qué año, cómo y con quién llegó por primera vez la planificación de cuentas a Colombia.

No le quito más tiempo, le agradezco la atención prestada y le deseo muchos éxitos en su gestión.

Cordial saludo,

Omar Muñoz Sánchez
Estudiante de doctorado
Universidad Ramón Llull
Barcelona-España

Anexo 5. CD con entrevistas a planificadores de cuentas