

Dra. Araceli CASTELLÓ-MARTÍNEZ

Universidad de Alicante. España. araceli.castello@ua.es

Estado de la planificación estratégica y la figura del *planner* en España. Los *insights* como concepto creativo

Status of strategic planning and the figure of the planner in Spain. Insights as a creative concept

Fechas | Recepción: 27/01/2019 - Revisión: 20/03/2019 - En edición: 10/06/2019 - Publicación final: 01/07/2019

Resumen

El artículo tiene como objetivo principal el estudio de la situación de la planificación estratégica y de la figura del *planner* en España, así como del recurso al *insight* como concepto creativo. La hipótesis de partida afirma que la planificación estratégica se ha consolidado en España como un ámbito indispensable en la definición de estrategias de comunicación persuasiva, apostando principalmente por un mayor conocimiento del público objetivo desde el punto de vista psicológico. La metodología se basa en un cuestionario autoadministrado a una muestra de profesionales en activo, todos ellos del campo de la planificación estratégica. Los resultados demuestran el importante papel que tiene actualmente la planificación estratégica en el diseño de acciones de comunicación persuasiva. El estudio del consumidor es la base en la definición de estrategias de comunicación persuasiva que estén al servicio de los objetivos comunicativos y cuenten con un concepto creativo sorpresivo y memorable para el público destinatario, por ejemplo, mediante el recurso a los *insights*. Desde un enfoque prospectivo, la figura del *planner* adquirirá a medio plazo un mayor protagonismo en la estructura de la agencia, como profesional experto en el consumidor y consultor estratégico capaz de ofrecer al anunciante soluciones comunicativas empáticas.

Palabras clave

Marketing; Comunicación; Publicidad; Estrategia; Planificación Estratégica; Planner

Abstract

This study investigates the current situation of strategic planning and the figure of the planner in Spain, as well as the use of insight as a creative concept. The main hypothesis states that strategic planning has been consolidated in Spain as an indispensable area in the definition of persuasive communication strategies, largely focusing on a greater knowledge of the target audience from a psychological perspective. The methodology is based on conducting surveys on a sample of active professionals, all from the field of strategic planning. The results reveal that strategic planning currently plays a crucial role in the design of persuasive communication actions. Studying consumers is essential in order to define persuasive communication strategies in relation to communicative objectives and to have a surprising and memorable creative concept directed to the target audience, for example, through the use of insights. From a prospective approach, the figure of the planner will, in the medium term, acquire a greater role in the structure of the agency, as a professional expert in consumers, as well as a strategic consultant able to offer the advertiser empathic communication solutions.

Keywords

Marketing; Communication; Advertising; Strategy; Strategic Planning; Planner

1. Introducción

1.1. Orígenes y evolución de la planificación estratégica

La planificación estratégica es, a día de hoy, una disciplina clave en la comunicación de las marcas y los sistemas y procesos publicitarios (Sánchez-Blanco, 2011b; Cuesta, 2012; APG Spain, 2017). Búsqueda de tendencias, comprensión de los mercados e identificación de *insights* son las funciones más destacadas dentro de la misma. La planificación estratégica es uno de los cinco principales criterios de la agencia integrada ideal destacados por los anunciantes (Scopen, 2017), junto con la creatividad o la innovación, el conocimiento del mercado y del cliente, el servicio de cuentas y la atención al cliente y la oferta de servicios integrados (360°). De acuerdo con el mismo estudio, este ámbito también se encuentra entre los servicios de la agencia de medios ideal mejor valorados por los anunciantes.

Vivimos en la era de la información y la necesidad de gestionar de forma integrada todos los datos sobre el consumidor hace que la planificación estratégica sea más importante que nunca (Fernández y Sánchez, 2012). El entorno actual en el que hoy se sitúa la publicidad integrada se caracteriza por el protagonismo absoluto de un consumidor experto en el panorama de la comunicación comercial. En este sentido, la planificación estratégica se revela aún más determinante si cabe, no solo para la generación de contenidos publicitarios, sino también por representar la voz del consumidor dentro del proceso del trabajo publicitario.

Pero esta realidad no siempre ha sido así y la introducción de *planners* de forma masiva en las agencias ha sido un fenómeno relativamente reciente (Ollé, 2005: 116). Podemos situar el origen de la planificación estratégica en Reino Unido en 1968; en concreto en dos agencias de publicidad londinenses: J. Walter Thompson, de la mano de Stephen King, y Boasse Massimi Pollitt BMP a través de la figura de Stanley Pollitt (Sánchez-Blanco, 2014: 132; Fernández y Sánchez, 2012; Jordana, 2008). El aumento progresivo de información relevante sobre el consumidor que se empezó a recoger en la década de 1960 necesitaba de la presencia en la agencia de una persona preparada para analizar y trabajar dichos datos con el objetivo de poder tenerlos en cuenta en las decisiones relevantes y estratégicas de las campañas (García, 2009).

El conocimiento del consumidor no podía ser una mera filosofía y en el seno de la agencia se necesitaba de un profesional que cambiara el uso que se le daba a la investigación para que ésta se utilizara de manera regular en el proceso creativo, sustituyendo genialidad por cultura (O'Malley, 1999: 42). La creación de la figura profesional del *planner* supuso un cambio profundo en la profesión publicitaria al unir la investigación social del consumidor al desarrollo de una publicidad más sistémica y eficaz.

La planificación estratégica se expandió en la década de 1970 en el Reino Unido –en 1979 se crearía el Account Planning Group UK (APG UK) como la primera asociación profesional de planificadores estratégicos- y entró con fuerza en Estados Unidos en la de 1980. Sin embargo las diferentes características del mercado publicitario americano motivaron el desarrollo de una aplicación y enfoque diferente, aunque con el mismo objetivo final, desarrollándose dos corrientes distintas: la británica -orientada a la creatividad- y la estadounidense -más centrada en el marketing- (Jordana, 2008). A partir de la década de 1990 la planificación estratégica se introduce en otros países del mundo como España –donde nacería la Account Planning Group Spain (APG Spain) en el año 2006-, Argentina o Alemania.

APG UK define la planificación estratégica como "la aplicación de un pensamiento disciplinado, perspicaz y estratégico a partir de los *insights* del público objetivo que tiene un impacto significativo y demostrable en la calidad y efectividad de la comunicación de marketing de una marca" (Baskin, 2001). La búsqueda de la eficacia y la necesidad de sofisticar la estrategia de comunicación de los clientes (Ollé, 2005: 116) han convertido al de planificación estratégica en un departamento clave en la agencia.

1.2. La figura del *planner*

El *planner* se ha integrado como un profesional más en la estructura de las empresas publicitarias, como representante del consumidor (Núñez, García y Llorente, 2011), entendido como el centro de las estrategias de comunicación persuasiva. Si la capacidad imaginativa e innovadora es necesaria y útil a la hora de resolver problemas de comunicación, entendemos la creatividad como la suma de dos ingredientes: la originalidad y la eficacia. Por eso, la creatividad publicitaria ha de ser estratégica y la estrategia publicitaria ha de ser creativa: porque ambas trabajan al servicio de unos objetivos que se pretenden alcanzar dando con la solución más conveniente en respuesta al problema de comunicación.

Es precisamente la eficacia la aportación principal de los planificadores estratégicos en el diseño de soluciones comunicativas exitosas (Sánchez-Blanco, 2010; García, 2009: 198; Ollé, 2009; Kelley y

Jugenheimer, 2006; Morrison y Haley, 2003), lo que hace necesaria su función dentro del proceso de trabajo publicitario.

El objetivo principal de la investigación estratégica que lidera el *planner* es entender mejor la forma en que piensan, sienten y se comportan los consumidores, empleando esas observaciones y descubrimientos como estímulo del proceso creativo, ya que proporcionan información relevante que ayuda a definir y comprender el problema de comunicación y a descubrir *insights* del destinatario ¹²¹. Esta es la función más destacada de los planificadores estratégicos (Hedges, 1997: 4), estando en contacto continuo con el consumidor (Sánchez-Blanco, 2014: 133) para ayudar "a dar luz" a las ideas (Hackley, 2003: 450) y ser un conductor de "tormentas de ideas" y un generador de conocimiento (Baskin, 2001). Tal y como asegura Sánchez-Blanco:

Los *planners* españoles pasan la mayor parte de la jornada realizando actividades que tienen que ver con la investigación. Sobre todo dedican tiempo a pensar y crear, incluso algo más que a analizar e investigar. [...] el fin de su trabajo no es la investigación por la investigación sino que es un medio para un fin mayor que es el de crear campañas de comunicación relevantes y distintivas (2014: 142).

Junto con el conocimiento del consumidor, el *planner* realiza un análisis de la situación de mercado: compañía, categoría de producto, productos dentro de la categoría, análisis de la marca, mensajes publicitarios que se quieren transmitir, medios, etc. (Kendrick, 2008: 132-134).

Las competencias del *planner* son de naturaleza transversal e involucran prácticamente a todos los departamentos de la empresa publicitaria. Investigación, ideación, planificación, seguimiento y evaluación son los campos en los que se concentran sus funciones (Fernández y Sánchez, 2012: 66). A modo de síntesis, podemos decir que las principales funciones del *planner* son:

- Ser el portavoz del consumidor en la agencia, incorporando al consumidor en el proceso publicitario a través de los *consumer insights* (Jordana, 2008: 13), y a la vez un experto en investigación. Su trabajo implica "proporcionar información relevante del contexto que facilite la comprensión del problema de comunicación" (Sánchez-Blanco, 2014: 133), aplicando las técnicas de investigación adecuadas, anticipar tendencias de mercado y descubrir *insights* como recurso fundamental hoy en día para el diseño de estrategias de creatividad publicitaria. Esta investigación previa al desarrollo de ideas sobre los consumidores y el mercado proporciona elementos de análisis para la posterior evaluación de la campaña.

- Redactar el *brief* creativo, de manera inspiradora y orientadora para el trabajo de los creativos, estimulando la generación de ideas.

- Desarrollar las primeras fases de la estrategia creativa –eje de comunicación y concepto creativo-, convirtiendo desde un enfoque estratégico toda la información recopilada en unas instrucciones concretas a propósito de los objetivos de comunicación, la reacción que se pretende conseguir en el consumidor, la realidad social que toma como punto de partida, el "qué" se pretende comunicar (eje de comunicación) y el "cómo" (concepto creativo), para proporcionar unas pautas que inspiren a los creativos en el diseño de las ejecuciones.

Para García (2009), las cualidades que debe poseer un *planner* son el talento lógico y analítico, el pensamiento lateral, creativo e imaginativo, la curiosidad y la capacidad de inspirar y dar estímulo a la creatividad. Investigaciones como la de Sánchez-Blanco (2010) se basan en las opiniones de los profesionales y destacan el papel clave del planificador estratégico, que aporta "un valor importante para los anunciantes en un entorno donde es una exigencia la búsqueda de la eficacia y de la rentabilidad de la comunicación que pasa, por consiguiente por un conocimiento profundo sobre el consumidor" (Sánchez-Blanco, 2010: 87).

1.3. Los *insights* en la comunicación persuasiva

El concepto creativo materializa el eje de comunicación con un mensaje atractivo, sencillo y evocador a ojos del consumidor. Y una manera de hacerlo es basándose en aquellos *insights* reveladores que se identificaron en el estudio de la conducta y el comportamiento del destinatario. Con los *insights*, las marcas deben ser como ese mago que es capaz de convertir los sueños en realidad porque "nos colocan en una posición donde nos reconocemos" (López, 2007: 40), permitiendo que se activen los mecanismos de identificación y empatía del público destinatario. De esta manera, la publicidad comunica e inspira experiencias (Sánchez y Pintado, 2010: 26-28).

La palabra *insight* es de origen inglés y se ha popularizado en el ámbito publicitario desde principios del siglo XXI, si bien su origen se da en Psicología por medio de Köhler (1989), que propuso el término en 1917, como una nueva comprensión de relaciones que se dan de manera inmediata e imprevista. En términos psicológicos, un *insight* es una experiencia de descubrimiento o revelación, producto de una reestructuración de los procesos cognitivos, que suele provocar una reacción emocional similar a cuando se da de manera repentina y espontánea con la solución a un problema no resuelto -¡Eureka!-, en ocasiones justo después de dejar de preocuparnos por él (Palma y Cosmelli, 2008: 15), generando un desbloqueo interno, despertando entendimiento e incluso produciendo una súbita emoción placentera.

En el ámbito de la comunicación persuasiva son varios los autores que han propuesto una definición del *insight* (Quiñones, 2013: 34; Sánchez-Blanco, 2011a; Casabayó y Martín, 2010; Solana, 2010: 52; López, 2007: 40; Roberts, 2005: 155; Flanagan y Green, 1996). Leo Burnett lo describía como algo que las personas no sabían que ya sabían de sí mismas. Podemos afirmar que los *insights* son verdades y/o experiencias subjetivas reveladoras del consumidor y relevantes para el mismo, basadas en motivaciones profundas que, empleados en la comunicación persuasiva, permiten reforzar el vínculo entre marca y consumidor, conectando con él como persona.

Si un *insight* es una verdad disruptiva para los individuos del público destinatario y compartida por ellos (Quiñones, 2013), la reacción que provoca es la de familiaridad -"eso es verdad", "eso me ha pasado a mí", "yo lo he vivido"- e incluso obiedad, generando una percepción positiva hacia la historia publicitaria al poner al consumidor frente a algo que, a pesar de serle familiar, le genera curiosidad y sorpresa. Descubrimiento, incertidumbre y expectativas fundamentan la experiencia en la que se basa el *insight* (Solana, 2010: 56-58).

El *insight* reta mentalmente al usuario porque le hace pensar en aquel momento en el que vivió esa situación que se le ha planteado. Por lo tanto, los *insights* están en la vida diaria, suceden en lo cotidiano -en muchas ocasiones proceden de situaciones divertidas, embarazosas, desagradables y hasta incómodas del día a día-, porque pertenecen a las personas y no son propiedad de la marca ni del producto. Es decir, los *insights* ni se crean ni se fabrican; se encuentran gracias a la investigación etnográfica (Sánchez-Blanco, 2014: 133), la intuición, la curiosidad y a la observación profunda de la vida cotidiana y la realidad social del consumidor. Autores como Quiñones (2013), Álvarez (2012: 183-190), White (2004: 40), Baskin (2001) proponen técnicas de investigación y ofrecen pistas para dar con ellos.

Es cuando se da con un *insight* que puede jugar a favor del posicionamiento de la marca, de la ventaja diferencial del producto y/o del beneficio que se reporta al consumidor, cuando esa realidad se convierte en accionable en el terreno de la comunicación de marca y/o de producto, estimulándola de tal manera que la actitud positiva que se genera se traslade a la marca. Con estrategias creativas basadas en *insights* las marcas buscan atraer, conectar, retener y fidelizar al consumidor a través de una comunicación relevante, original, memorable y afectiva. "Trabajar con *insights* potencia el proceso estratégico porque nos permite encontrar nuevas soluciones a los retos que nos plantean las marcas, y así evitar utilizar estrategias ya usadas por la competencia" (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012: 166).

Los *insights* tienen una enorme capacidad para "establecer relaciones con el consumidor en el plano emocional" (Álvarez, 2012: 179), dado que se refieren a una visión del interior del consumidor para sumergirse en su mente y en su corazón. Se trata de conectar con el consumidor como persona y no con su plano racional cuando adopta el rol de consumidor y/o cliente de una marca (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012: 167).

La creatividad publicitaria debe aproximarse al consumidor con ideas y conceptos que impliquen un tipo de comunicación interactiva y personalizada (Ramos-Serrano y Lozano, 2014: 7), porque "para el consumidor la creatividad es lo primero que percibe de los anuncios" (Navarro, 2014: 33). En los actuales tiempos postpublicitarios (Solana, 2010), los *insights* cobran protagonismo como fuente de inspiración y recurso sorpresivo, a la par que eficaz, en comunicación persuasiva a la hora de conceptualizar el eje comunicacional.

2. Método

El principal objetivo de la investigación que se plantea es revisar el estado actual de la planificación estratégica en España en opinión de sus propios profesionales y estudiar su integración en los sistemas y procesos publicitarios, analizando el papel que ocupa el *planner* en la estructura de la empresa publicitaria. Otros objetivos específicos son los siguientes:

- Conocer las tendencias de futuro en planificación estratégica.

- Estudiar la percepción de la figura del *planner* por parte de los profesionales, comprender su coordinación con las distintas áreas o departamentos de la agencia y reflexionar sobre su futuro.
- Profundizar en cuestiones relativas al *insight* como recurso a la hora de conceptualizar creativamente en comunicación persuasiva, como su tipología, las técnicas utilizadas para su detección o las tendencias de futuro.

La hipótesis de partida afirma que la planificación estratégica se ha consolidado en España como un ámbito necesario en la definición de estrategias de comunicación persuasiva, si bien adquirirá mayor protagonismo a medio plazo en la estructura de la agencia, evolucionando hacia un conocimiento más exhaustivo del público objetivo desde el punto de vista psicológico para la definición de estrategias que respondan a los objetivos comunicativos y conecten con el consumidor.

Para alcanzar los objetivos y comprobar o refutar las hipótesis se emplea el método de la encuesta con cuestionario autoadministrado distribuido a través de Google Encuestas a profesionales de la planificación estratégica. El cuestionario se envía a través del correo electrónico de los individuos de la muestra del 6 al 9 de enero de 2018 y la recogida de respuestas se realiza hasta el 22 de febrero de 2018. El cuestionario está organizado en tres bloques sobre planificación estratégica –con cinco preguntas-, la figura del *planner* – con cinco preguntas- y el *insight* como concepto creativo –con once preguntas-. La mayoría de las preguntas son abiertas –en 16 casos- en aras de la calidad de las respuestas, cuatro son de tipo escala Likert, con valores para mostrar el grado de intensidad de aquello que se afirma -1 sería el valor más bajo y 9 el más alto-, y una es de selección múltiple. Puede consultarse el cuestionario en el enlace <http://bit.ly/estudio-planner>.

2.1. Selección de la muestra

El universo de estudio lo configuran los planificadores estratégicos en activo en España. La selección de los individuos de la muestra se basa en la membresía a APG Spain y a la información facilitada en el perfil de LinkedIn. APG Spain ^[3] es la única asociación exclusiva de profesionales que se dedican a la planificación estratégica y en julio de 2017 contaba con 81 socios. La muestra se completa con perfiles seleccionados en LinkedIn a partir de las palabras clave *planner*, *planificador estratégico*, *strategic planner* o *planning*.

Se identifican 99 perfiles profesionales –los 81 miembros de APG Spain más 18 perfiles en LinkedIn-, de los cuales se seleccionan 69 para la muestra inicial -56 socios de APG Spain y 13 de LinkedIn-. Pueden consultarse los datos -cargo, empresa, miembro de APG Spain y enlace a LinkedIn- de los individuos de la muestra inicial en <http://bit.ly/pe-muestra-inicial>. La muestra final de individuos que responden al cuestionario asciende a 40 individuos –el 58% de la muestra inicial-, con 33 socios de APG Spain –el 58,9% de la muestra inicial- y 7 perfiles extraídos de LinkedIn –el 53,8% de la muestra inicial-. Las variables de identificación de la muestra que se incluyen en el cuestionario son: nombre y apellidos, empresa y cargo y nivel de estudios.

En la tabla 1 se muestran los datos de los individuos de la muestra final: puesto, empresa, miembro de APG Spain y enlace a perfil en LinkedIn. En azul se destacan las agencias creativas en las que trabajan los individuos de la muestra que se encuentran entre los 21 primeros puestos del ranking de agencias de publicidad por inversión publicitaria gestionada en 2016 de acuerdo con InfoAdex ^[4]. En verde encontramos las agencias de medios en las que trabajan los individuos de la muestra que se encuentran entre los 15 primeros puestos del ranking de agencias de medios por inversión publicitaria gestionada en 2016 de acuerdo con InfoAdex ^[5]. Como vemos, en 21 casos –el 52,5% de la muestra final- los individuos seleccionados para el estudio pertenecen a agencias destacadas por el volumen de inversión publicitaria gestionada.

Tabla 1: Muestra final del estudio

ID	Profesional	Puesto	Empresa	Miembro APG Spain	LinkedIn (*)
1	David Pueyo	Director de Mesa Estratégica y Proyectos Transmedia	Arena Barcelona	Sí	/davidpueyo
2	Xavier Balsa	<i>Head of Strategy and Innovation</i>	Batllegroup	Sí	/xavierbalsa
3	Fernando Ramos	Director Estratégico Creativo	Belowgroup	Sí	http://bit.ly/linkedin-fernando-ramos
4	Pablo Vázquez	Socio Director	Collaborabrands	Sí	http://bit.ly/linkedin-pablo-vazquez
5	Nacho Gutierrez	<i>Planner</i>	DDB	Sí	/ngutisa/
6	David Portela	<i>Strategic Media Planner</i>	Dentsu Aegis	Sí	http://bit.ly/linkedin-david-portela
7	Fuencisla Cid	Directora de Comunicación	EOSA	Sí	/fuencislacid
8	Jesús Revuelta	<i>Chief Creative Officer</i>	FCB Spain	No	/jesusrevuelta/
9	Bárbara Bravo	<i>CX Project Architect, Innovation Leader</i>	FindaSense	Sí	/barbarabm
10	Anton Álvarez	<i>Strategic Planner</i>	<i>Freelance</i>	Sí	http://bit.ly/linkedin-anton-alvarez
11	Elvira Aldaz	<i>Digital & Social Media Planner</i>	<i>Freelance</i>	Sí	/elviraaldaz
12	Juan Morales	Socio y <i>Planner</i>	Getting Better Creative Studio	No	http://bit.ly/linkedin-juan-morales
13	Claudia Lopez	<i>Social Media Strategyst & Content Manager</i>	Grey	Sí	/claudialopezllor
14	Jesús Melero	<i>Strategy Director</i>	Grey	Sí	/jesusmelero
15	Ana Roca	<i>Head of Digital Strategy</i>	Hub BBDO y Contrapunto	Sí	/annaroca
16	Lucía de la Vega	<i>Planner</i>	Imaginarte	No	/luciadelavega/
17	David Rodríguez	<i>Senior Strategic Planner</i>	J. Walter Thompson Madrid	Sí	http://bit.ly/linkedin-david-rodriguez
18	Clara Benayas	<i>Planner</i>	La Despensa	Sí	/clarabenayas
19	Ana Martín	Directora de <i>Strategic Planning</i>	Maxus	Sí	/anamartingarcia
20	Valerio Marchesiello	<i>Strategic Planner</i>	Maxus	Sí	/valeriomarchesiello
21	Marta Castillo	<i>Strategic Planner</i>	McCann Barcelona	Sí	/martacastillosampedro/
22	Pau Fernández	<i>Strategic Planner</i>	MEC	No	/pau-fernández-sorribes/
23	Irene Ruiz	<i>Strategic Planner</i>	Momentum (grupo McCann)	Sí	/ireneruiz/es
24	Flo Javier Ruiz	<i>Head of Social</i>	MRM / McCann Spain	Sí	/fcruiz/

25	Patricia Urgoiti	<i>Creative & Data Strategist</i>	Proximity Barcelona	No	/patriciaurgoiti/
26	Pilar De Giles	Directora Creativa	Proximity Madrid	Sí	http://bit.ly/linkedin-pilar-degiles
27	Laura Llopis	<i>Head Strategic Planning</i>	Publips Serviceplan	Sí	http://bit.ly/linkedin-laura-llopis
28	Ana Caderot	<i>Strategic Planning Manager</i>	Social Noise	Sí	/anacaderot
29	Adrián Mediavilla	<i>Head of Planning</i>	Sra. Rushmore	Sí	/adrimedia
30	Miguel Gomis	<i>Strategy and Consumer Insights Director</i>	TAPSA Young & Rubicam	Sí	/gomis
31	Jesús Fuertes	Vicepresidente de Estrategia e Innovación	TBWA España	Sí	http://bit.ly/linkedin-jesus-fuertes
32	Claudia Machado	<i>Brand Strategic and Integrated Planner</i>	TBWA España	Sí	http://bit.ly/linkedin-claudia-machado
33	Ingo Kerstjens	<i>Head of Brand Planning</i>	Tiempo BBDO y Hub BBDO	Sí	/ingokerstjens
34	Álex Rubio	<i>Head Of Planning</i>	Twelfthundred	Sí	/alexrbn
35	Nuria Serrano	<i>Board Chair, Head Of Strategy</i>	VCCP Spain	Sí	/serranonuria/
36	Airí Dordas	<i>Strategic Planner Junior</i>	Vinizius Y&R Barcelona	Sí	/airidordas
37	Alejandro Jorge	<i>Strategic Planner</i>	WeAddYou	No	/alejandrojorge/
38	Fernando López-Quero	<i>Comms Planing and Insight Director</i>	Wink TTD	Sí	/flopezquero
39	Juan Pablo Carrero	<i>Strategic Planner Director</i>	Wunderman	Sí	/juanpcarreromaquinista
40	Alba Forniés	<i>Strategic Planner Intern</i>	Young & Rubicam	No	/albafornies/

(*) Para acceder a cada perfil se debe incluir la url <https://www.linkedin.com/in> antes de lo indicado en cada celda, excepto en los enlaces marcados en gris.

Fuente: elaboración propia a partir de www.linkedin.com

3. Resultados

3.1. Estado actual de la planificación estratégica en España

El apartado del cuestionario proporcionado a los profesionales dedicado a la planificación estratégica incluye cinco preguntas –tres abiertas y dos de tipo escala Likert-. En opinión de los profesionales, la planificación estratégica en España se encuentra en un estado de desarrollo –así lo afirman un 57% de los casos-, mientras que para el 43% vive un momento de esplendor, aunque entre este último grupo algún profesional también matiza que todavía queda por hacer. En la escala Likert sobre el grado de desarrollo de la planificación estratégica en España –con 1 para muy poco desarrollada y 9 para muy desarrollada-, el 75,7% indican los valores de 6 y 7.

Aquellos que afirman que la disciplina está en proceso de desarrollo argumentan que todavía no hay una costumbre generalizada en el uso sistemático de los datos para el análisis de consumidores, marcas y mercados, que la planificación estratégica requiere de una mayor profesionalización, que las áreas de marketing y comunicación de los anunciantes adolecen de visión estratégica a largo plazo o que la labor del *planner* fue la que en mayor medida acusó las consecuencias de la crisis económica –enfoque táctico y cortoplacista y *juniorización* del sector, entre otras-. Para algunos profesionales, la planificación estratégica se encontrará en fase de desarrollo mientras esté supeditada *a posteriori* a la creatividad –es

decir, para justificarla-, cuando debe servir precisamente para detectar *a priori* caminos relevantes y accionables en el proceso creativo.

Por su parte, los profesionales que celebran el auge que vive la disciplina resaltan cómo los clientes piden estrategia en cualquier acción de comunicación porque exigen eficacia, una agencia sin un buen *planning* ya no es competitiva y el perfil del *planner* ha pasado de ser necesario a imprescindible en las agencias, como guía para dar coherencia a la comunicación y orientar la creatividad. El *planning* se entiende de la mano del área de innovación y del desarrollo de producto, ayudando a crear marcas perdurables.

En la escala Likert sobre el nivel de integración de la planificación estratégica en la estructura de la agencia y/o el anunciante –con 1 para muy poco integrada y 9 para muy integrada-, el 64,9% de los encuestados indican los valores de 6 y 7. A propósito de la relación del área de planificación estratégica con otros departamentos de la estructura de la agencia y/o el anunciante, todos los encuestados coinciden en que la relación ha de ser constante y fluida con la mayor parte de departamentos, especialmente con creatividad y cuentas, siendo el adjetivo transversal el más repetido: el *planner* es el centrocampista que reparte juego entre las distintas áreas.

Destaca la relación estrecha que los *planners* deben tener con los creativos, facilitando herramientas de ideación e inspiración y vías estratégicas. Tras el departamento de creatividad, el departamento más nombrado es el de cuentas. De hecho, para algunos profesionales el departamento de planificación estratégica es el puente entre creatividad y cuentas. En opinión de Miguel Gómis –Director de Planificación Estratégica en Young & Rubicam-:

Tenemos relación con todas las áreas dentro de la agencia y con los departamentos de marketing, comunicación y publicidad en anunciantes. Con cada uno jugamos un rol diferente pero a todos les ayudamos a analizar la realidad y tomar decisiones estratégicas.

Otros departamentos mencionados por los profesionales entre aquellos con los que los *planners* deben trabajar de manera coordinada son investigación y concursos –*new business*-. En el 41% de los casos se precisa también la necesaria comunicación directa entre *planner* y cliente. Para los profesionales, la figura del *planner* en la estructura del anunciante es prácticamente inexistente. Para Jesús Revuelta –Director General Creativo en FCB Spain-:

Los buenos creativos deben tener desarrollada la parte estratégica en su propio perfil. Aunque cuenten con la guía de *planners* experimentado. A su vez, los buenos ejecutivos y directores de cuentas deben entender de *planning*. No debemos convertir a los *planners* en redactores de *briefs*, en contra de lo que sucede en muchas agencias. Si los creativos y los cuentas no tienen conocimientos, experiencia ni visión estratégica, da igual que tengamos buenos *planners*, porque no lograremos sacarles partido.

El apartado sobre planificación estratégica del cuestionario se cierra con una pregunta sobre las tendencias de futuro en este sector. Si bien las opiniones se debaten entre la especialización y la tendencia al *planner* holístico, la mayoría de profesionales apuestan por la segunda. La visión estratégica llevará al *planner* a participar no sólo en soluciones de comunicación sino también en decisiones de negocio del anunciante, realizando propuestas de desarrollo de ideas integradas entendiendo la experiencia del consumidor con la marca más allá de la comunicación, desde una visión global. El planificador estratégico será así un solucionador de problemas de negocio de las marcas. Como afirma David Rodríguez –Director de Estrategia de Cheil Spain-:

Uno, que el *planner* se convierta en un emprendedor dentro de la agencia, con una mentalidad de *startup*, que no solo piense en claves de comunicación, sino que además detecte oportunidades de negocio para las marcas más con las que trabaja. Y dos, que el *planner* sea uno de los mayores participantes de que todo el mundo, marcas y agencias, entiendan el digital no solo como medio de comunicación, sino como una oportunidad para repensar, rediseñar y optimizar todos los procesos de la compañía. La selección de talento, la labor comercial, la manera de fabricar los productos, la manera de comunicarlos, de hacerlos llegar al punto de venta, etc. Todo debe revisarse para su mejora ante las alternativas que la tecnología y el digital ofrecen.

En esta línea, en opinión de los expertos el trabajo del *planner* tenderá a integrarse en el proceso del desarrollo de producto y el *design thinking* cobrará protagonismo para idear mejoras en las experiencias de usuario o servicios que aporten valor añadido.

Una de las tendencias más repetidas por los profesionales es la del mejor aprovechamiento de los datos –*Big Data*- para convertirlos en información útil –*Smart Data*- y concreta para cada perfil de público –*Small Data*-, con la incorporación de nuevas herramientas de análisis, especialmente digitales. Algunos expertos

también destacan el *neuromarketing* y la inteligencia artificial como ámbitos al servicio de las funciones del *planner* o el "diseño de futuros" para poder saber cómo será la marca en el futuro. La figura del *Comms Planner*, experto en medios, estrategia y creatividad, aparece a propuesta de los expertos, como el encargado de proporcionar rigor estratégico para la implementación de la idea de comunicación, asegurando la integración del trabajo entre creativos y planificadores de medios.

Con respecto a la integración de la planificación estratégica en la estructura de la empresa publicitaria, la tendencia de futuro deseable es una mayor integración con creatividad y cuentas. Además, en opinión de varios profesionales, la figura del *planner* se extrapolará a agencias de medios y a departamentos de marketing del anunciante. Apunta Laura Llopis –*Head Strategic Planning* en Publips Serviceplan- que "cada vez más la planificación llegará desde el propio anunciante, introduciendo en sus equipos el perfil del *planner*".

Otros expertos, como Clara Benayas –*Planner* en La Despensa-, proponen la integración del *planner* en la dupla de la agencia creativa, dando lugar a una tripla –*copy*, director de arte y *planner*-. Para terminar con el apartado dedicado a la planificación estratégica, resaltamos la reflexión de David Pueyo –Director de mesa estratégica y proyectos transmedia en Arena Media-:

La planificación estratégica permite invertir en marca, conocer el entorno, trabajar en oportunidades y hallazgos para diferenciarnos y ser relevantes pero con el foco en construir y trabajar en la coherencia de las iniciativas para que sumen entre si y no se queden únicamente en buenas ideas creativas o productos y servicios. Ser significativos como marca y compañía para nuestros públicos, que consideren que esa marca les aporta y debe existir.

3.2. El *planner* en el proceso creativo y en la estructura de la agencia

El segundo apartado del cuestionario está dedicado a la figura del *planner*, con cuatro preguntas abiertas y una de tipo escala Likert. Los profesionales describen el perfil del *planner* ideal como una figura híbrida entre investigación y creatividad, con capacidad de trabajo en equipo, atento a tendencias y con una amplia cultura creativa y publicitaria.

Se resalta como una de sus cualidades clave la capacidad de combinar la búsqueda de información con la intuición; conocer el dato es necesario pero es más conveniente entender lo que pasa en la calle que seguir los estudios al pie de la letra. Por tanto, para los expertos el *planner* ha de ser un profesional que sepa cuestionar y ver más allá de lo que se ve en una primera mirada. Para Miguel Gómis –Director de Planificación Estratégica en Young & Rubicam-, el *planner* es un analista creativo que sabe darle forma a la información y a los datos para convertirlos en valor.

Nacho Gutiérrez –*planner* en DDB- propone la siguiente fórmula para el *planner* ideal: 33% de investigación + 33% de creatividad + 33% de digital + 1% de locura. Los adjetivos más repetidos a la hora de hablar de las actitudes del *planner* son curioso y empático. Otro adjetivos empleados son: analítico, astuto, atrevido, buen comunicador, comprensivo, constante, creativo, detallista, entusiasta, estratega, exigente, flexible, inconformista, innovador, inquieto, inspirador, integrador, inteligente, intuitivo, líder, mediador, metódico, multidisciplinar, observador, organizado, persuasivo, reflexivo, sensible, soñador, trabajador, visionario.

Sobre la coordinación del *planner* con otros profesionales de la agencia, algunos expertos matizan que, al igual que el equipo creativo debe apoyarse en las propuestas del *planner* para el diseño de acciones de comunicación persuasiva, el *planner* no debe tener ni la función de dirección creativa ni la de servicio al cliente –en relación con el departamento de cuentas-. Es decir, el planificador estratégico debe tener la capacidad de dar libertad creativa a los equipos creativos y, a pesar de que pueda tener un contacto directo con el anunciante para recabar información de primera mano, debe respetar la labor del equipo de cuentas en la interlocución con el cliente.

3.3. Los *insights* como recurso para conceptualizar creativamente

El tercer y último apartado del cuestionario, dedicado a los *insights* como recurso a la hora de conceptualizar creativamente, suma once preguntas –nueve preguntas abiertas, una de tipo escala Likert y una de selección múltiple-. La primera pregunta se refiere a la definición del concepto, en la que todos los encuestados coinciden. Para los profesionales, el *insight* es una verdad universal, interna, absoluta y compartida por un grupo de individuos. Se trata de una vivencia no evidente que explica la forma en que el consumidor piensa, siente o actúa, sirve de catalizador para la creatividad y la innovación en comunicación y conecta con la realidad de las personas, generando empatía y diálogo con ellas y movilizándolas.

Muchos profesionales recuerdan la popular definición propuesta por Leo Burnett: algo que la gente no sabe que sabe pero que, cuando lo oye o ve, lo reconoce y sabe que es verdad, produciendo una reacción de revelación. Para Juan Pablo Carrero –*Strategic Planner Director* en Wunderman-, el *insight* es la resultante de un proceso de exploración, análisis, reflexión y conceptualización. Jesús Revuelta –*Director General Creativo* en FCB Spain-, lo define como:

Un descubrimiento o revelación de un posible espacio de conexión latente entre los intereses de una marca y el de su público. Es el punto de partida sobre el que construir narrativas creativas. Debe ser un descubrimiento porque se trata de una verdad a la que uno no se daba cuenta de que lo era hasta que entra en contacto con ella. Un buen *insight* tiene que ver con una tensión cultural relevante para el usuario/público/audiencia.

Al preguntar a los profesionales sobre la tipología de *insights*, el 67% no es partidario de realizar clasificaciones puesto que, en el fondo, todos son verdades con los que la gente puede sentirse identificada; cualquier enumeración o clasificación terminaría por simplificar la realidad. Así lo defiende David Pueyo -*Director de mesa estratégica y proyectos transmedia* en Arena Media-:

Al final lo importante no es tanto saber qué tipo de *insight* estamos trabajando como no olvidarnos de conectar con las personas a través de historias y acciones relevantes. Y ser capaces de encontrar hallazgos no resueltos o resolverlos de formas novedosas para evitar hablar todos de lo mismo y diferenciarnos con una propuesta de valor pero también una forma de comunicación que realmente interese a nuestras audiencias (o incluso cree nuevas).

Entre aquellos que sí proponen una tipología, la más extendida es la que atiende al contexto en el que el *insight* adquiere significado:

- *insights* del consumidor. Son los más populares, se basan en una verdad de las actitudes y comportamientos del consumidor que se aprovecha para la comunicación persuasiva y, en opinión de los profesionales, sirven para ejecuciones concretas, no tanto para posicionar a una marca. Un ejemplo sería la acción "Madres, ellas lo saben" ^[6] (2013), de McCann para Atún Calvo, que se basa en la idea de que a una madre nunca se le puede mentir.

- *insights* del producto. Se refieren a realidades sobre el consumo o uso del producto de que se trata que permiten identificar oportunidades de diferenciación con respecto a la competencia. "La llave Allen" ^[7] (2017), de McCann y MRM/McCann para Ikea, que reta a distinguir los muebles que son de la marca sueca de los que no lo son.

- *insights* de la marca. Ejemplos de este tipo serían todas las acciones realizadas por Dove bajo el posicionamiento de la belleza real, en el que el *Big Ideal* afirma que el mundo sería mejor si a las mujeres se les permitiera sentirse bien con ellas mismas. Se trata casi siempre de *insights* asociados a una tensión cultural que permiten infinidad de materializaciones, como la acción "Camera shy" ^[8] (2013) de Ogilvy&Mather London para Dove, que muestra la popular reacción cuando nos ponen una cámara delante: escondernos y taparnos.

- *insights* de la categoría. Se trata de verdades relacionadas con la categoría o sector del producto de las que una marca puede adueñarse en su comunicación. Un ejemplo es la acción "Growing up" ^[9] (2017) de Wieden + Kennedy Portland para Samsung Galaxy, una acción de publicidad comparativa con Apple previa al lanzamiento del iPhone X.

En cada uno de estos tipos podemos encontrar *insights* emocionales, culturales o simbólicos. Los primeros apelan a mecanismos afectivos y emocionales del *target* mientras que los segundos se asocian con creencias sociales o valores culturales del contexto del consumidor. Los *insights* simbólicos son aquellos de los que, a partir de situaciones de uso o consumo del producto, se extrae un mensaje simbólico.

Xavier Balsa –*Head of Strategy and Innovation* en Battlegroup- propone clasificar los *insights* en tácticos y estratégicos. Los primeros serían los que inspiran ejecuciones en piezas concretas, mientras que los segundos son el centro de la estrategia y el posicionamiento de la marca. Los *insights* estratégicos deben estar vinculados a una verdad humana universal, para asegurar su persistencia en el tiempo y a los valores de la compañía y deben ser lo suficientemente amplios e inspiradores como para poder generar infinidad de mensajes a partir de ellos.

Otra propuesta de clasificación es la de Álex Rubio –*Head of Planning* en Twelfthundred-, quien habla de *macroinsights* –a partir de hechos, pensamientos, sentimientos y verbalizaciones- y *microinsights* –a partir de frases, costumbres, trucos, consejos, secretos, prejuicios, etc.-.

Con respecto al papel del *insight* en la comunicación persuasiva, los profesionales afirman que, aunque en épocas anteriores el concepto no fuera tan popular en publicidad como ahora, siempre ha tenido un

papel central porque su esencia está en las actitudes y las motivaciones de las personas, ayudando a humanizar las marcas y a conectarlas con las expectativas del público destinatario. El *insight* ayuda a conseguir una ejecución notoria y facilita el recuerdo. Así lo destaca Álex Rubio –*Head of Planning* en Twelvhundred-: “vivimos en un mundo de sobrecomunicación y competencia enorme, por lo que las marcas que son capaces de abordar *insights* relevantes al consumidor tienen una ventaja emocional sobre una competencia que cada vez es más similar en lo racional”.

No obstante, algunos expertos también advierten que el concepto empieza a estar sobrevalorado. Por un lado, pueden existir acciones de comunicación persuasiva brillantes que no se basen en *insights* y, por otro, la sociedad actual –madura, informada y exigente- demanda a las marcas mucho más que guiños empáticos y emocionales basados en *insights*. El producto o el servicio y la marca han de ser útiles para el consumidor; han de hacerle la vida más fácil. Sin esa base, aunque la comunicación se inspire en un *insight* muy revelador para el consumidor, el esfuerzo comunicativo será en balde.

En opinión de todos los profesionales, la búsqueda de *insights* se lleva a cabo al inicio del proceso creativo, previa a la redacción del *brief* creativo, pero siempre después de definir los objetivos creativos a nivel actitudinal y el eje de comunicación, puesto que el concepto creativo ha de estar al servicio del mismo. Sin embargo, en ocasiones las instrucciones creativas no incluyen un *insight* y éste aparece durante el trabajo de los creativos, es decir, en el diseño de las propuestas de acciones.

Una de las preguntas del cuestionario facilitado a los planificadores estratégicos se refería al proceso seguido en la detección de *insights* y a los métodos empleados para dar con ellos. En general, podemos decir que se defiende la combinación entre intuición e investigación como un buen tándem.

Por un lado, hay que tener en cuenta que el método de trabajo a veces no existe como tal, por falta de tiempo o escasez de presupuesto. De ahí el papel clave del talento y la intuición de los expertos en el consumidor, especialmente para convertir datos, que por sí solos son insuficientes, en información valiosa. Además, encontrar un *insight* tiene que ver con la comprensión y la empatía y cuenta con el componente de descubrimiento espontáneo –así se entiende el concepto de origen en Psicología-, por lo que es común que no surja de un proceso de trabajo pautado.

Por otro lado, en opinión de los profesionales la investigación no siempre es necesaria aunque sí útil, porque puede ayudar en la búsqueda del *insight* y, sobre todo, en su validación y argumentación para la presentación de la propuesta al cliente. La mejor herramienta para el *planner* es la observación y la escucha activa del consumidor, como afirma Alejandro Jorge Canal –*Strategic Planner* en WeAddYou-: “en muchas ocasiones es la capacidad del *planner* de estar día a día conectado a la realidad social y cultural del momento lo que permite detectar mejores *insights* que a través de la investigación de mercado”.

Con respecto a técnicas de investigación, todos los encuestados coinciden en que la búsqueda de *insights* ha de basarse en investigación cualitativa a partir del triángulo consumidor, marca y competencia. En opinión de los planificadores estratégicos, las técnicas de investigación más utilizadas para conocer la realidad del consumidor –actual y potencial- y su relación con la marca en cuestión y las de la competencia son: *focus group*, estudios etnográficos, entrevistas en profundidad, observación participante, estudios basados en *neuromarketing*, escucha social en plataformas digitales, análisis de tendencias, mapas de empatía e investigación de escritorio –*desktop research*-.

En el seno de la agencia, el *brainstorming* entre *planners* y creativos es siempre una técnica muy enriquecedora para hablar sobre las preocupaciones y las inquietudes del *target*. Otra técnica, inspirada en el *Big Ideal* de Ogilvy, es la del conflicto, en la que se realiza una formulación del tipo “quiero... pero...” buscando la relación entre una verdad humana y una tensión cultural.

En opinión de los profesionales, los anunciantes están bastante familiarizados con el concepto de *insight*. En la escala Likert –con el valor 1 para muy poco conocimiento y el valor 9 para elevado conocimiento-, el 35,9% de la muestra indica que el grado de conocimiento de este término por parte del anunciante es de 4-5-6 y el 51,3% marcan los valores 7-8-9. El 90% de los encuestados afirma que la reacción que producen en el consumidor las acciones de comunicación persuasiva basadas en *insights* es positiva.

Al preguntar a los expertos sobre tendencias de futuro en los *insights* en comunicación persuasiva encontramos una amplia variedad de propuestas que podemos clasificar en dos ámbitos: la investigación aplicada a la detección de *insights* y el recurso a los *insights* para la construcción de marcas útiles. La investigación a través de dispositivos móviles, en entornos digitales y en tiempo real se empleará para validar *insights* de manera casi inmediata. El análisis del *consumer journey*, con técnicas basadas en *neuromarketing*, cobrará peso y la investigación sobre *insights* se complementará con estudios que permitan validar su efectividad en comunicación persuasiva.

Los *insights* van a ser útiles para aportar valor añadido siempre y cuando integren contenidos y experiencias de entretenimiento. Pero, más allá, el "mapa de *insights*" que defina la marca estará al servicio de una estrategia y un posicionamiento a largo plazo. Esto implica apelar a *insights* basados en verdades culturales que sean globales y no se limiten a un público determinado, bajo el propósito de construir marcas útiles, marcas con una visión de cómo debería funcionar la sociedad en la que vivimos y con la misión de contribuir a ello. Desde este enfoque, los *insights* se emplearán también para la creación de nuevos servicios y productos que satisfagan necesidades reales de los consumidores y les hagan la vida más fácil.

Las marcas más destacadas por los planificadores estratégicos por sus acciones de comunicación basadas en *insights* son Ikea, BMW, Campofrío, Dove y Casa Tarradellas. Algunas acciones de comunicación persuasiva concretas mencionadas por los expertos fueron premiadas en la edición de 2017 de diversos festivales publicitarios [10], como las siguientes:

- "La muñeca que eligió conducir" [11] (2016), de Proximity Barcelona para Audi España. Se basa en un *insight* cultural muy actual, la ruptura de los roles de género, adaptado a la categoría de producto, logrando que la marca participe de un debate social, se acerque a los consumidores tratando los temas que les preocupan y demuestre así su contribución a crear una sociedad mejor.

- "Cuánto. Más allá del dinero" [12] (2017), de MRM/McCann Spain para Banco Santander, que cuestiona el concepto de riqueza y recurre a un *insight* del consumidor de tipo simbólico -lo que realmente tiene valor para cada persona- aplicado al desarrollo de un nuevo producto.

- "MAX Motor Dreams" [13] (2017), de GTB para Ford España, una cuna diseñada inspirándose en el viejo truco de sacar al bebé de paseo en coche para que se duerma, *insight* de la categoría de producto de tipo cultural.

- "A tiempo de llamar" [14], de Tapsa – Young & Rubicam para Svenson, trata con tono cercano y divertido un tema tan sensible como la caída de pelo a partir del *insight* de la envidia, verdad del consumidor de tipo emocional.

4. Discusión

A partir de los resultados descritos podemos afirmar que se cumplen los objetivos iniciales de la investigación: conocer la opinión de los profesionales sobre el estado de la planificación estratégica en España, identificar tendencias de futuro en este ámbito, estudiar el papel del *planner* en la estructura de la agencia y comprender el recurso al *insight* como concepto creativo.

La hipótesis de partida queda verificada, dado que de las afirmaciones de los encuestados se extrae que la planificación estratégica es actualmente una de las disciplinas más solicitadas en la definición de estrategias de comunicación persuasiva. La planificación estratégica es un sector que ha adquirido un elevado nivel de profesionalización en la industria publicitaria en España, si bien todavía necesita de una mayor integración en el seno de la agencia –con una mayor coordinación con las áreas de creatividad y cuentas- y tenderá a incluirse en los departamentos de marketing y comunicación del anunciante. Las tendencias de futuro propuestas demuestran el mayor conocimiento del consumidor que se adquirirá mediante nuevas técnicas y herramientas.

En relación a la figura del *planner*, éste actúa de interlocutor entre los diferentes departamentos de la agencia por ser quien tiene el conocimiento sobre el público destinatario de la comunicación persuasiva, conocimiento que debe hacer extensivo a las diferentes áreas –en especial, a las de cuentas, investigación y creatividad-. A la luz de los resultados, podemos augurar que la demanda por parte de la agencia de profesionales especializados en el conocimiento del consumidor y la búsqueda de *insights* crecerá exponencialmente a corto plazo.

La definición de *insight* en comunicación persuasiva que realizan los profesionales destaca cómo, a pesar de pertenecer al *target*, éste siempre debe estar al servicio de los objetivos comunicativos y del eje de comunicación propuestos en la estrategia creativa. Los *insights* de tipo emocional o afectivo son los más populares, aunque también podemos encontrar otros de corte simbólico y cultural. El método más empleado por los *planners* para detectar *insights* es la investigación "en la calle", sumergiéndose en la vida del público destinatario para poder empatizar con él.

Con respecto a los *insights* como concepto creativo, las opiniones de los expertos demuestran que no se trata de una moda pasajera, ya que permite conectar con las motivaciones y la psicología del consumidor, afinidad que nunca va a quedar obsoleta. No obstante, la tendencia será utilizarlos de

manera más estratégica para el posicionamiento de marcas útiles que den respuesta a tensiones culturales.

Algunas futuras líneas de investigación en este ámbito son las siguientes:

- estudio de la integración de la planificación estratégica en la estructura del anunciante.
- análisis de la integración del *planner* en la tripla creativa y de su relación con el anunciante.
- estudio de la relación entre eje de comunicación, concepto creativo e *insight*.
- revisión histórica del *insight* en comunicación persuasiva.
- estudio de los *insights* en comunicación persuasiva dirigida a un determinado público, como por ejemplo el *target* femenino, o en un sector de actividad concreto –por ejemplo, en automoción–.

5. Conclusiones

Como afirma Gem Romero –*Head of Strategy* en LOLA MullenLowe Barcelona–, “el pensamiento estratégico es necesario en la publicidad igual que lo es la creatividad [...]. Estrategas o creativos deberíamos ser todos en las distintas fases del proceso publicitario” (Álvarez, 2012: 13).

En un entorno integrado como el actual, los anunciantes demandan eficacia y rentabilidad, y para ello el planificador estratégico busca al consumidor –se pone en sus zapatos– y une los objetivos creativos y de medios en una planificación de la comunicación que tiene como foco al consumidor. De esta manera, la planificación estratégica es una disciplina flexible que pone al consumidor en el centro del marketing (Sánchez-Blanco, 2011a: 102).

Pensar menos en el producto o servicio que se publicita y más en las necesidades de los consumidores, en lo que mueve, conmueve y moviliza a la gente más allá del ámbito del uso y consumo del producto se plantea como el principal reto en marketing y comunicación. En opinión de Daniel Solana ¹¹⁵ –fundador y presidente de la agencia DoubleYou–, “el ser humano es el canal”. Además, el creador del término *postpublicidad* (Solana, 2010) defiende el valor de la intuición de los expertos en la búsqueda de soluciones comunicativas afines al público: “cuando tenemos demasiada información tomamos peores decisiones”.

La publicidad tiene el reto constante de ser diseñada con una orientación al consumidor. El planificador estratégico es responsable dentro de la agencia de realizar este ejercicio de empatía con los individuos del *target* y especializarse en su conocimiento para dar así con *insights* relevantes y accionables en la comunicación persuasiva que, plasmados en la estrategia creativa en el lenguaje de consumidor, orienten al equipo creativo.

Por otro lado, la investigación orientada a la identificación de *insights* no sólo pretende describir la realidad presente de nuestro *target*, sino que tiene también un carácter prospectivo, procurando adelantarse a las tendencias de mercado. Empatizar con el consumidor permite detectar oportunidades de innovación en la comunicación persuasiva.

6. Referencias bibliográficas

- [1] Álvarez Ruiz, A. (2012). *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Madrid: Esic.
- [2] APG SPAIN (31/07/2017). El estado de la Planificación Estratégica en España. Disponible en <http://bit.ly/2MutKqf>
- [3] Ayestarán Crespo, R.; Rangel Pérez, C. y Sebastián Morillas, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: Esic.
- [4] Baskin, M. (02/04/2001). What is Account Planning? (and what do Account Planners do exactly?). *apg*. Disponible en <http://bit.ly/2KzCzg7>
- [5] Baskin, M. & Pickton, D. (2003). Account planning: from genesis to revelation. *Marketing Intelligence and Planning*, 21 (7), 416-424. <https://doi.org/10.1108/02634500310504250>
- [6] Casabayó, M. y Martín, B. (2010). *Fuzzy Marketing. Cómo comprender al consumidor camaleónico*. Barcelona: Deusto.

- [7] Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: Esic.
- [8] Fernández Cavia, J. y Sánchez Blanco, C. (2012). Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica. *Zer*, 17(32), 51-71. Disponible en <http://bit.ly/2HUtGM0>
- [9] Flanagan, J. & Green, L. (1996). *Insights*. Chicago: Vitruvio Leo Burnett.
- [10] Fortini-Campbell, L. (2001). *Hitting the Sweet Spot: How Consumer Insights Can Inspire Better Marketing and Advertising*. Chicago: TheCopyWorkshop.
- [11] García Guardia, M. L. (2009). El Planner, clave de la publicidad eficaz. Estratega y orientador de creatividad. *Economía Industrial*, 373, 197-210. Disponible en <http://bit.ly/2QMnqJh>
- [12] Hackley, C. (2003). From consumer insight to advertising strategy: the account planner- s integrative role in creative advertising development. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 446-452. <http://doi.org/10.1108/02634500310504296>
- [13] Hedges, A. (1997). *Testing to Destruction. A critical look at the uses of research in advertising*. London: Institute of Practitioners of Advertising.
- [14] Jordana, M. (2008). *La planificación estratégica en las agencias de publicidad: nacimiento, evolución histórica y estado actual*. Barcelona: Col.legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya.
- [15] Kelley, L. D. & Jugenheimer, D. W. (2006). *Advertising Account Planning. A practical guide*. New York: M.E. Sharpe.
- [16] Kendrick, A. (2008). When/how/what. In H. Weichselbaum (Ed.), *Readings in Account Planning*. Chicago: The Copy Workshop.
- [17] López Vázquez, B. (2007). *Publicidad emocional. Estrategias creativas*. Madrid: Esic.
- [18] Morrison, M. A. & Haley, E. (2003). Account Planning's view on how their work is and should be evaluated. *Journal of Advertising*, 32(2), 7-16. <https://doi.org/10.1080/00913367.2003.10639132>
- [19] Navarro Gutiérrez, C. (2014). *Creatividad publicitaria eficaz. Cómo aprovechar las ideas creativas en el mundo empresarial*. Madrid: Esic.
- [20] Núñez Gómez, P.; García Guardia, M. L. y Llorente, C. (2011). Importancia de la figura del planner: sus competencias reales. Aportación y evolución como representante del consumidor en las empresas publicitarias. *aDResearch: revista internacional de investigación en comunicación*, 3(3), 8-27. <https://doi.org/10.7263/adresic-003-06>
- [21] O'Malley, D. (1999). Account planning: an american perspective. In P. Jones (Ed.), *The advertising business* (pp. 41-50). California, EEUU: Sage London. <https://doi.org/10.4135/9781452231440.n5>
- [22] Ollé, R. (2005). El Planner: la voz del consumidor en la agencia. En J. D. Fernández Gómez (Coord.), *Aproximaciones a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria* (pp. 115-131). Sevilla: Comunicación Social.
- [23] Ollé, R. (2009). Presentación. En C. Sánchez Blanco (Ed.), *Situación de la Planificación Estratégica en España. Estudio empírico 2008* (pp. 3-4). Madrid: Asociación de la Comunicación Publicitaria.
- [24] Palma, B. y Cosmelli, D. (2008). Aportes de la Psicología y las Neurociencias al concepto del "Insight": la necesidad de un marco integrativo de estudio y desarrollo. *Revista Chilena de Neuropsicología*, 3(2), 14-27. Disponible en <http://bit.ly/2Z8DJ65>
- [25] Quiñones, C. (2013). *Desnudando la mente del consumidor. Consumer insights en el marketing*. Lima: Editorial Planeta.
- [26] Ramos-Serrano, M. y Lozano Delmar, J. (2014). El factor tecnológico en el nuevo discurso publicitario: ¿se puede hablar de creatividad 2.0? En M. Catalá y O. Díaz (Eds.), *Publicidad 360º* (pp. 1-12). Zaragoza: Ediciones Universidad San Jorge. Disponible en <http://bit.ly/2ESFcpt>
- [27] Roberts, K. (2005). *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Urano.
- [28] Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC.
- [29] Sánchez-Blanco, C. (2010). Aportación de los planificadores estratégicos españoles a la eficacia publicitaria. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 278-290. <http://doi.org/10.4185/RLCS-65-2010-900-278-290>

[30] Sánchez-Blanco, C. (2011a). La voz del consumidor en comunicación comercial: 40 años de evolución de la Planificación Estratégica publicitaria. *Doxa*, 12, 87-105.
<https://doi.org/10.31921/doxacom.n12a4>

[31] Sánchez-Blanco, C. (Coord.) (2011b). *Planificación Estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners*. Madrid: Universitas.

[32] Sánchez-Blanco, C. (2014). Relevancia del papel del planificador estratégico en la investigación publicitaria. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 131-146.
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.09>

[33] Scopen (2017). *AgencyScope. España 2016*. Disponible en <http://bit.ly/2Z7SaHo>

[34] Solana, D. (2010). *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*. Barcelona: Postagencia.

[35] White, R. (2004). Knowledge into insight: market segmentation and beyond. In J. Saunders (Ed.), *The Communications Challenge: a practical guide to media neutral planning*. London: Account Planning Group UK.

Notas

1. Baskin y Pickton (2003: 423) definen al planificador como *insight miner* al entender que la búsqueda de *insights* es una de sus habilidades más importantes. Fortini-Campbell (2001: 182) habla del planificador estratégico como un *insight manager*.

2. www.apgspain.es.

3. Puede consultarse en <http://bit.ly/infoadex-agencias-2016>.

4. Puede consultarse en <http://bit.ly/infoadex-agencias-medios-2016>.

5. Disponible en <http://bit.ly/atuncalvo-madres>.

6. Puede verse en <http://bit.ly/ikea-salon>.

7. Disponible en <http://bit.ly/insights-camera>.

8. Puede verse en <http://bit.ly/samsung-growing>.

9. Son los siguientes: *Cannes Lions*, *El Sol Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria*, los *Premios a la Eficacia* de la Asociación Española de Anunciantes y/o el *Festival Inspirational* de Interactive Advertising Bureau Spain.

10. Disponible en <http://bit.ly/audi-muneca>.

11. Puede verse en <http://bit.ly/cuanto-santander>.

12. Disponible en <http://bit.ly/ford-cuna>.

13. Disponible en <http://bit.ly/svenson-atiempo>.

14. En la entrevista en la edición de 2017 del *Festival Inspirational* de Interactive Advertising Bureau Spain que puede verse en <http://bit.ly/solana-inspirational>.

