

# Relación de los planificadores estratégicos y los creativos. Aplicación al caso español

**Cristina Sánchez Blanco, Jorge del Río**  
Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra

*The aim of this paper is to analyze the relationship between the Department of Creativity and the Account Planning Department in Spain.*

*The planners are responsible to develop a deep research of the consumer with the objective that this knowledge can serve the creative department to guide communication and effectively reach the consumer. There are reviews on the specific sets and relationships between the Account Department and Creativity, but we do not find any analysis which provides information on the positive or negative interaction of the planners and creative. Thus, to address this reality we have developed a double investigation. On the one hand, we have chosen a quantitative research through a questionnaire to account planners who work in Spain from which were obtained 62 responses and a qualitative study from four in-depth interviews with recognized creative.*

**KEY WORDS:** account planning, creativity, consumer, insights.

**PALABRAS CLAVE:** planificación estratégica, creatividad, consumidor, *insights*.

## **El planificador estratégico como descubridor de *insights* para los creativos**

**E**l papel del planificador en la colaboración con el equipo creativo es esencial ya que conduce el proceso creativo desde el punto de vista del consumidor (Belch, Belch, 2004: 246-247) en las etapas de preparación, incubación, iluminación y verificación de los anuncios (Ricarte, 1998: 142).

En este sentido, una de las principales responsabilidades del planificador es el producto creativo y se entiende que, en el origen de la disciplina de la planificación estratégica en 1968, existía la motivación, como asevera O'Malley,

de “ayudar a los creativos con la complicada tarea de identificar los *insights* del poderoso ser humano” (O’Malley, 1999: 42). Por tanto, el planificador estratégico tiene que conseguir que la investigación establezca un diálogo entre los creativos y los consumidores. Esto comporta beneficios para toda la agencia (Hackley, 2003: 447).

El buen funcionamiento del planificador estratégico depende en gran medida de que la agencia tenga buenos creativos puesto que, tal y como destaca Steel, “parece que hay una correlación fuerte entre personas creativas con talento y su disposición para aceptar aportaciones de otros miembros de la agencia” (Steel, 1999: 44) y en concreto de los planificadores.

En este sentido, el objetivo de Pollitt, uno de los dos precursores de la disciplina, al comenzar el trabajo de formación de planificadores consistió en hacerles comprender que la creatividad publicitaria se mejora cuando las respuestas del consumidor están presentes en todo el proceso de creación. Steel expone esta idea al precisar que esta disciplina es “para los clientes, una herramienta que ayuda a mejorar la eficacia de la publicidad y eso les gusta, y en cuanto a los buenos creativos, raramente les disgusta la idea de disponer de más información que les ayude a encauzar la campaña” (Steel, 2000: 49).

Los planificadores participan en el desarrollo creativo en las siguientes fases:

1. Al comienzo del proceso, proporcionando el *briefing* creativo.
2. A través de los *insights* que han conseguido en la primera fase de investigación, que ayudan a los creativos en la gestación de ideas.
3. Durante el proceso creativo: cuando los creativos buscan las primeras ideas.
4. En la etapa de evaluación del anuncio.

En lo que respecta al *briefing* creativo, en palabras de Steel:

Es el puente entre el pensamiento estratégico inteligente y la gran publicidad (la que compromete a los consumidores en los terrenos racional y emocional y es capaz de modificar sus ideas y su comportamiento); es el instrumento esencial del que se sirven los planificadores y directores de cuentas para liberar el talento y la imaginación del personal creativo de su agencia (Steel, 2000: 120).

Por tanto, la finalidad del *briefing* consiste, por una parte, en informar al equipo creativo, pero, sobre todo, procura servirle de inspiración gracias a la organización de toda la información que tiene acerca del cliente y de los consumidores, y ayudarle a crear una única idea poderosa. En este sentido, el papel del planificador debe, como sintetiza Dickens:

Asegurar que el *brief* creativo proporciona el trampolín correcto para la buena publicidad. El *brief* tiene que demostrar una comprensión fuerte de la audiencia y describirla de manera que dé a los equipos creativos un sentimiento real acerca de las personas de las que están hablando. El resultado será una publicidad que la audiencia escuchará, porque les habremos hecho que quieran escucharla (Dickens, 1986: 36).

El *brief* es la comunicación escrita que va hacia el equipo creativo y el *briefing* es el contexto de diálogo y discusión que forma el entorno (Duckworth, 2000: 138). Sin embargo, a pesar de esta distinción, Steel asevera que los dos forman parte de “un proceso de comunicación más largo o menos formalizado mediante el cual los planificadores, el personal de la cuenta y los creativos colaboran para conformar la dirección que seguirá la publicidad” (Steel, 2000: 121).

Suele realizarlo el planificador junto con el director de la cuenta y tiene como base la información de los consumidores. La esencia de este texto breve es sintetizar las ideas sobre el consumidor y el cliente que se han logrado recopilar, teniendo presente el destinatario del texto, que es el equipo creativo. En el *brief* hay que traducir el lenguaje del cliente a una forma de expresión comprensible para los creativos, para que éstos puedan dirigirse bien a los consumidores. Del *brief* se espera una propuesta para los creativos:

El éxito de un *brief* suele ser directamente proporcional al grado de creatividad presente en sus ideas y en su presentación. Si el *brief* creativo no es a su vez creativo, si no sugiere soluciones a los problemas, si no presenta la información de manera expansiva e interesante, si no interpreta esa información con imaginación y estilo, sus autores y presentadores no tienen derecho a esperar nada mejor de su equipo creativo (Steel, 2000: 127).

Cuando los creativos tienen que escribir un anuncio comienzan con una búsqueda de información que les oriente. Este documento es una parte importante en dicho proceso. Debe ser directo, breve, claro, cercano y ha de proporcionar ideas para escribir los anuncios (Cowley 1981: 42). Los planificadores tienen que trabajar como si el documento fuera un anuncio para los creativos (Weichselbaum, 2008: 302). Y todo eso sin dejar de lado las conversaciones que deben mantener los planificadores con los creativos, el *briefing*, que puede aportar más datos y más claridad a las ideas.

Por tanto, los planificadores enfocan el trabajo de los creativos con una estrategia correcta desde el principio y se aseguran de que las ideas creativas de la agencia van por el buen camino, el que orientó el consumidor y el que ha ido demostrando el planificador con su investigación (Fletcher, 1998: 16). Entonces es cuando los creativos tienen que pensar las primeras ideas. El planificador puede ayudar en esta etapa pero la iniciativa es del creativo, ya que, aunque los dos busquen el mismo objetivo, los creativos en ocasiones ven el trabajo del planificador en esta fase como hostil, por lo que el planificador debe ocuparse de mejorar las relaciones entre ellos en vez de molestarle opinando sobre las ideas creativas (Cowley, 1981: 42). El planificador debe tener una visión positiva y saber reaccionar ante las ideas que al final el creativo decide porque, en ocasiones, éste sabe encontrar la forma exacta de expresar la idea principal, mejor que los planificadores.

Por último, en lo que respecta a la evaluación, como norma general, los planificadores estratégicos defienden que la evaluación de los anuncios se ha de realizar pronto con la idea de explorar caminos nuevos que permitan llegar al consumidor de una manera efectiva (Cowley, 1981: 44). Pero esa investigación no tiene que bloquear el trabajo de los creativos. El planificador tiene la función de animar a los creativos para que sean realmente creativos.

De esta manera, podemos decir que el planificador estratégico colabora con los creativos y con los resultados finales de la agencia. Todos los departamentos están más involucrados en el desarrollo creativo y estratégico. Se conoce bien el negocio del cliente y sus objetivos, y, por tanto, se tiene más y mejor información para desarrollar la estrategia. Su trabajo proporciona más integración dentro de la agencia, porque el desarrollo publicitario por su naturaleza se basa en la colaboración (Young, 2005: 44) y un mejor trabajo en equipo combinando las necesidades de los clientes, las demandas del mercado y las expectativas de los consumidores (Reeve, 1992: 270). Cuanto más sepan las agencias sobre el negocio del cliente y sobre el consumidor, su trabajo tendrá más calidad y a esto ayuda la labor del planificador de cuentas. Además, con este conocimiento profundo, los clientes están más contentos, por lo que mantienen la confianza en la agencia, lo que en ocasiones puede atraer nuevos anunciantes (Maxwell, Shedan, Bentley, 2000: 152-153).

En el corazón de la filosofía de la planificación estratégica está el intento de mejorar el producto creativo. Por tanto, cuando se emplea correctamente, una consecuencia lógica es el aumento de premios (Maxwell, Shedan, Bentley, 2000: 152-153), tanto de creatividad como de eficacia.

La planificación estratégica muestra, en definitiva, la importancia de llegar a comprender en profundidad al consumidor mediante la recopilación de datos, pero, sobre todo, mediante la interpretación, el análisis y la transformación de esa información en conocimiento útil para el equipo creativo. Esta disciplina da relieve a los métodos de investigación cualitativos como único modo de introducirse en la psicología del consumidor. Por tanto, si se aplica bien se consigue que la publicidad sea más eficaz y más beneficiosa para el cliente.

### **Aplicación al caso español**

Hemos querido contar con las dos visiones de los profesionales a través de una metodología doble. Por un lado, hemos realizado un cuestionario a los planificadores estratégicos que trabajan en España, del que obtuvimos 62 opiniones; por el otro, se han realizado unas entrevistas en profundidad a creativos para comprender cuál es la relación entre los dos profesionales.

## Cuestionario

### Universo y muestra

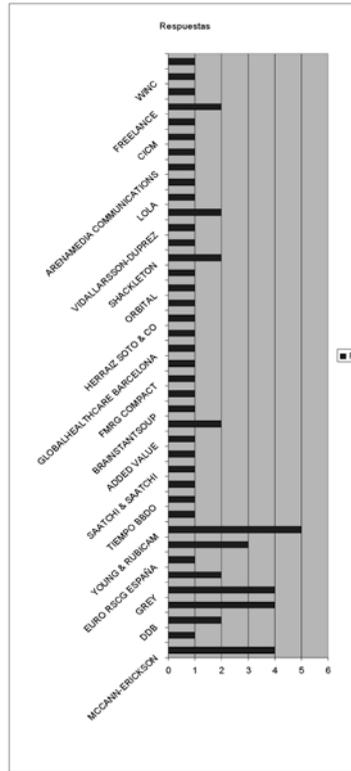
El universo objeto de estudio eran todos los *planners* que trabajan en España. Gracias a la información que facilitó la Asociación de Planificación Estratégica de España (APG España), conviene señalar que no hay ningún censo oficial que contenga el número de profesionales de este campo. Desde APG España, instituida en 2006 y en la actualidad con aproximadamente 150 miembros, destacan que no todos son *planners* activos, sino que hay un gran grupo de otros profesionales de agencias (del departamento de Cuentas y de Creatividad), académicos, estudiantes y otros profesionales que aún no han encontrado trabajo como *planner*. En este sentido, es necesario resaltar que, por tanto, el número de planificadores objeto del estudio era menor, pero en contraposición también se procuró llegar a otros que no fueran socios. Finalmente, se recibieron 62 respuestas, 50 que eran miembros de la asociación y 12 que no, por lo que, por lo menos, están representados más de un tercio de los miembros. De ellos, 37 tenían algún cargo de responsabilidad dentro de la disciplina (eran directores de planificación estratégica) y 25 formaban parte del departamento (eran *planners*). Este dato es interesante porque en la reflexión sobre los resultados se citarán las diferencias más representativas entre estos perfiles.

Según el *ranking* de agencias por inversión gestionada, que todos los años realiza Infoadex (*Anuncios*, 28 septiembre 2008), se demuestra que, de las 16 primeras agencias, han contestado 14, lo que corresponde al 87,5% de las agencias de publicidad más importantes en España, de lo que se deduce que las mejores agencias españolas tienen planificadores estratégicos, primera conclusión interesante.

Por otro lado, se ha contado con una gran representación de otras agencias de publicidad más pequeñas que también aportan conclusiones muy importantes. Además, el estudio se ha visto enriquecido con las opiniones de tres consultoras de marca o de marketing, Added Value, Futurebrand y WINC, cuatro agencias de medios, CIMC, Initiative, Arena Media Communications y Carat/Aegis Group, un responsable de marketing y comunicación del anunciante y dos *freelance*.

Vemos a continuación una tabla que muestra qué empresas han participado en el estudio:

Gráfico 1



Fuente: elaboración propia con datos del estudio.

### Metodología: encuesta

La planificación estratégica es una disciplina bastante reciente en España y no existe un análisis de su situación. En el contexto internacional, se realiza una encuesta pero se basa en aspectos funcionales como son el nivel de estudios, los salarios, etc., asuntos que no interesaban en este momento. Así, se buscaba dibujar la situación de la disciplina y en concreto ver qué relación tiene esta disciplina con los creativos publicitarios, por lo que se decidió que lo mejor era intentar llegar a un gran número de *planners*. De esta manera, se escogió una encuesta con cuestionario autoadministrado (Pedret, Sagnier y Camp, 2000: 196). Para acceder a la muestra se realizaron varios pasos. En primer lugar, el más importante fue el apoyo y la colaboración de la APG España, desde cuya secretaría se envió el cuestionario por *mail* a todos los socios. En segundo lugar, se empleó un método no probabilístico denominado muestreo por bola de nieve (Fernández Nogales, 1999: 131).

### Entrevistas en profundidad a creativos

Se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a creativos de reconocidas agencias en el panorama publicitario español. El objetivo era conocer de primera

mano qué relación tienen con los planificadores estratégicos. Los creativos que han participado son los siguientes:

- Creativo en Shackleton (E1)
- Creativo en DDB (E2)
- Creativo en Dobleyou (E3)
- Creativo en El Laboratorio (E4)

## Resultados

Iremos entrelazando las respuestas de los planificadores y de los creativos dentro de cada apartado.

### - Interés sobre la información del consumidor: creativos o anunciantes

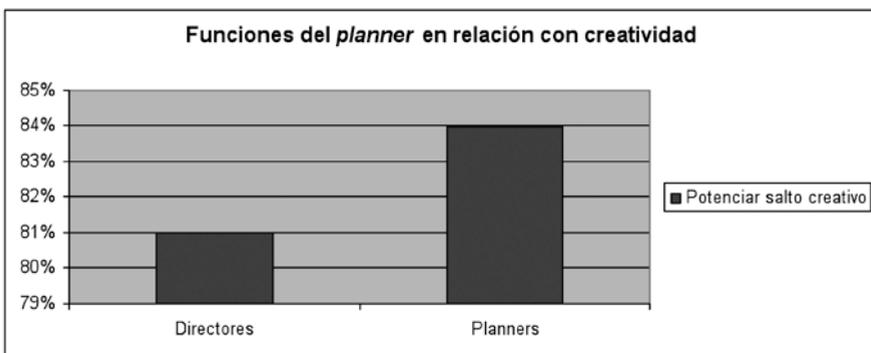
Al tener que optar entre los creativos o los anunciantes, los *planners* consideran que su conocimiento sobre el consumidor interesa más al anunciante, el 59,7%, que a los creativos, según el 37,1%. Sobre el conocimiento del consumidor que tienen los *planners*, sólo uno de los creativos señala que al anunciante, los demás a ellos mismos.

### - Parte estratégica o creativa

Vemos cómo el trabajo en general de todos los *planners* se acerca más a la escuela estratégica. Esta idea se refuerza porque el 62,9% dice que “hoy en día tiene más sentido que los *planners* trabajemos más en la parte estratégica”. El porcentaje aumenta si nos referimos únicamente a los directores, que llega al 67,6%. En lo que respecta a los *planners* sin responsabilidad, el porcentaje está más repartido: el 56% opina que el trabajo se refiere más a la parte estratégica, y el 44%, a la parte más creativa.

Los creativos entrevistados también están de acuerdo en que los *planners* trabajan sobre todo en la parte estratégica.

### - Funciones en relación con la creatividad

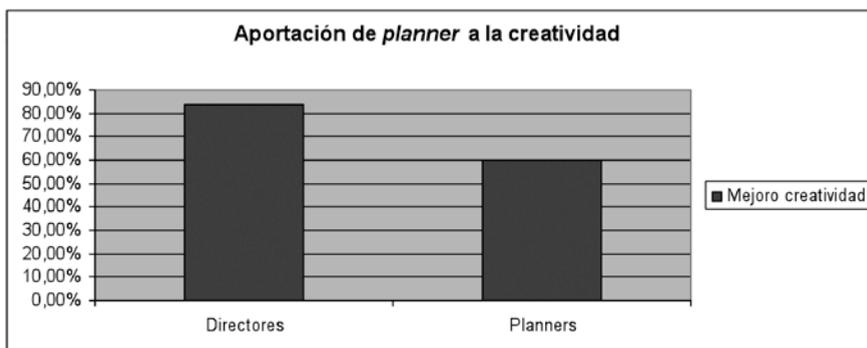


Fuente: elaboración propia con datos del estudio.

A través del gráfico vemos cómo es destacable la opinión de los *planners* acerca de que ellos colaboran en el salto creativo. Por su parte, los creativos destacan una relación importante con el trabajo de los creativos, ya que son “el punto común en el que confluyen el resto de departamentos. Ellos interpretan

toda la información que les llega para intentar que la campaña carbure” (E1). En la misma línea “interpretar la petición del cliente, analizar el problema, ver ‘the big picture’ y ofrecer caminos a los creativos a la vez que ir encauzando su trabajo” (E3). Asimismo “su función viene a consistir en hacer una especie de traducción entre el *briefing* del anunciante para el mundo creativo, basándose en el punto de vista y los *insights* que encuentre del consumidor al que nos debemos dirigir” (E4). Más en el lado estratégico se señala que los *planners* crean “una estrategia de comunicación, centrar el objetivo de la comunicación, estudiar el mercado y el consumidor” (E2).

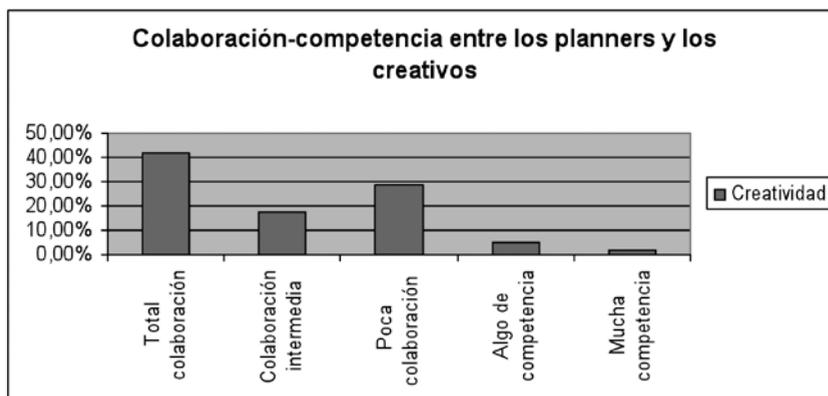
- *Aportación del planner a la consecución de la creatividad en la agencia*



Fuente: elaboración propia con datos del estudio.

Vemos que los *planners* opinan que sí aportan un valor a la creatividad de la agencia, mientras que con respecto a las opiniones de los creativos las respuestas son contradictorias ya que se menciona que “sí, ayuda mucho, sobre todo en el lado de aportar una opinión más racional que no viene mal” o “por supuesto. Muchas veces ellos completan con datos mucho más útiles el *briefing* que los propios clientes. Dan datos muy importantes para comenzar a pensar”. En contraposición encontramos una respuesta negativa “rotundamente no: piensa libre que luego encajamos la investigación”.

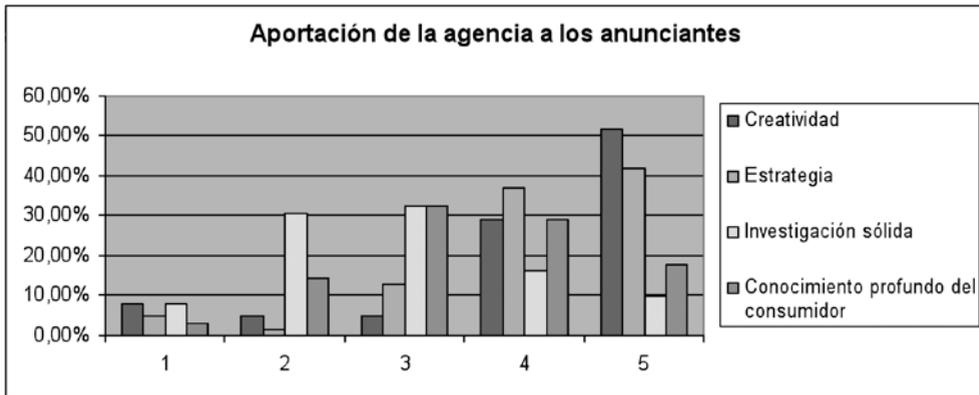
- *Relación de los planners con los creativos*



Fuente: elaboración propia con datos del estudio.

En este sentido, la colaboración entre los dos departamentos, desde el punto de vista de los *planners*, no es muy reseñable. También en cuanto a la relación que tienen los creativos con los *planners* las respuestas son contradictorias. Por un lado, es “una relación indirecta, por medio de sus informes” (E2) o incluso “ninguna, nunca me he sentado con ellos. Me imagino que mi director creativo lo haya hecho” (E1). Por otro lado, otro creativo señala que la relación depende de la persona que sea pero “lo ideal es que participe en todo el proceso activamente, que aporten su visión e ideas a los creativos, que apoyen a la investigación y que midan los resultados y repercusión de la campaña” (E4).

- *Aportación de la agencia a los anunciantes*



Fuente: elaboración propia con datos del estudio.

Los *planners* destacan que los anunciantes sobre todo buscan creatividad seguida de la estrategia. Por su parte, dos de los cuatro creativos también señalan la creatividad “porque es lo único que ellos [los anunciantes] no pueden controlar desde sus puestos de trabajo” (E2); y uno, la estrategia porque “depende mucho del anunciante, pero por norma general creo que es la estrategia y generar una campaña eficaz” (E4).

## Conclusiones

Si tienen que elegir con qué relacionan al *planner*, tanto planificadores como creativos lo asocian más con la estrategia. Sin embargo, del estudio realizado se destaca que, como hemos señalado en la primera parte de contexto teórico, los *planners* colaboran en gran medida con los creativos gracias a la investigación sosegada que realizan y a la interpretación, al análisis y a proporcionar *insights* que sirven a los creativos. En este aspecto, los *planners* y los creativos mantienen una misma opinión.

Sin embargo, los creativos sí que reconocen que el conocimiento del consumidor que poseen los *planners* les sirve a ellos para su trabajo, mientras que los *planners* opinan que los anunciantes tienen más interés en el consumidor que los creativos.

Por otro lado, llama la atención la poca colaboración que muestran los profesionales entre ellos. Aunque se valora la unidad en el trabajo, de esto se puede extraer que en el día a día, la exigencia del trabajo y de los plazos hace que lo que en la teoría es interesante cueste llevarlo a la práctica.

Con todo, se entiende la necesidad de seguir analizando la relación entre estos dos departamentos porque la estrategia y la creatividad son la base del trabajo de la agencia, y cuanto más unidos y mejor trabajen los *planners* y los creativos, mejor y más eficaz será el resultado final. Por tanto, es interesante ampliar la investigación a una muestra más representativa para ver si las ideas que se intuyen con este análisis se demuestran en una realidad más profunda.

### Bibliografía

- ANUNCIOS, 28 de septiembre de 2008. Disponible en <<http://www.anuncios.com/inversion-publicitaria/mas-anuncios/1028854009501/media-planning-mccann-erickson.1.html>> [Consulta: 29 septiembre 2008].
- BELCH, G.; BELCH, M. *Advertising & Promotion. An integrated marketing communications perspective*. New York: Mc Graw-Hill, 2004.
- BUTTERFIELD, L. "Account planning and the client relationship". *Admap* (November, 1985), p. 567-568.
- COWLEY, D. (ed.). *Account Planning*. London: Institute of Practitioners of Advertising (IPA), July, 1981.
- DICKENS, J. "Defining the advertising target". *Account Planning Seminar*, Neu-Isenburg (Fed. Rep. Germany), 13th-14th November, Amsterdam ESOMAR, 1986, p. 25-36.
- DUCKWORTH, G. "Creative briefing". En: BUTTERFIELD, L. (ed.): *Excellence in advertising*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000, p. 135-160.
- FEARON, R. *Advertising that works. How to create a winning advertising program for your company*. Chicago: The Entrepreneur's Guide Series, Probus Publishing Company, 1991.
- FLETCHER, W. "Sparks in the creative process". *Financial Times* (March 20, 1998), p. 16.
- HACKLEY, Ch. "From consumer insight to advertising strategy: the account planner's integrative role in creative advertising development". *Marketing Intelligence and Planning* (2003), 21, 7, p. 446-452.
- MAXWELL, A.; SHEDAN, K.; BENTLEY, C. "The effectiveness of account planners at U.S. advertising agencies". En: WILCOX, G. (ed.) *Proceedings of the 2000 Conference of the American Association Agencies*. Austin, Texas: University of Texas at Austin, 1996, p. 149-154.
- O'MALLEY, D. "Account Planning: an American perspective". En: JONES, J.P. (ed.) *The advertising business: operations, creativity, media planning and integrated communications*. California: Sage Publications, 1999, p. 35-50.
- OLLÉ, R. "El planner: la voz del consumidor en la agencia". En: FERNÁNDEZ GÓMEZ, J.D. (coord.): *Aproximaciones a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2005, p. 115-131.
- REEVE, B. "The future of advertising agency planners". *Journal of the Market Research Society*. Vol. 34 (1992), 3, p. 269-276.
- RICARTE, J.M. *Creatividad y comunicación persuasiva*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 1998.
- STEEL, J. "A simple plan". *Adweek*. New England Edition (1999), 36, p. 44.
- . *Verdades, mentiras y publicidad: el arte de la Planificación de Cuentas*. Madrid: Eresma & Celeste, 2000.
- WEICHSELBAUM, H. (ed.). *Readings in Account Planning*. Chicago: The Copy Workshop, 2008.
- YOUNG, C. "Researchers and creatives: a meeting of minds?" *Admap* (June, 2005), p. 44.