

25 miradas de experto

25  
AÑOS

¿Cómo ha cambiado...

# ...la planificación estratégica

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA AGENCIA



*Por Antón Álvarez,  
Planner Estratégico*

El negocio de la publicidad está lleno de paradojas. El *planning* fue inventado casi a la vez que la creatividad. Pero mientras ésta última se extendió con rapidez, el *planning* ha tardando varias décadas en imponerse. En efecto, fue a primeros de los 60 cuando Bernbach realizó la primera revolución publicitaria al concentrar en un mismo equipo al *copy* y al director de arte. Y pocos años después, Stanley Pollit creaba la planificación estratégica. Pollit pensaba que los estudios de investigación se interpretaban de una forma demasiado rígida. Veía en ellos una riqueza que no llegaba a las campañas. Para solucionar este problema, creó la figura del planificador de cuentas, el hoy famoso *planner*.

### Recreando la persuasión

La primera revolución, la creativa, mereció un éxito inmediato: las agencias más audaces descubrieron que podían hacer magia con sus campañas y que tenían un arma poderosa para desmarcarse de la competencia (vendiendo productos y vendiéndose ellas mismas). La creatividad incorporaba un tremendo valor añadido al trabajo de la agencia porque obtenía del espectador un grado de implicación desconocido. Las campañas

ya no entraban por la cabeza: iban directas al corazón, creaban vínculos afectivos realmente duraderos con las marcas.

El *copy* y el director de arte se convirtieron en los reyes de la creación. Podían tocar con su varita mágica un producto y lanzarlo al estrellato. Eso sí, trabajando con ambición, trabajando con inspiración, trabajando de día y de noche, laborables y festivos. Con los años, hasta las agencias más encorbatadas y los anunciantes más fríos acabaron por entenderlo. Y entonces llegó un nuevo empate: todos los productos, todas las campañas, todas las agencias volvieron a parecerse entre sí.

### La irrupción del planning

La segunda gran revolución, la planificación estratégica, siguió un camino más laborioso. No en vano ha tardado más de 30 años en ser reclamada y aclamada. Las campañas de Pollit también ganaban leones y generaban incrementos espectaculares de ventas. Entonces, ¿por qué las demás agencias se mostraron tan perezosas en adoptar este modelo? Y, lo que es más llamativo, ¿por qué tanto fervor hacia el *planning* ahora y así, tan de repente?

Creo que el retraso en la adopción de las técnicas de planificación estratégica admite dos explicaciones. La primera, que trabajar con ellas no sólo requiere hacer cambios en un solo departamento, como ocurrió con la creatividad. Por el contrario, exige un cambio completo en la filosofía y en la mecánica de trabajo que impregne y comprometa a la mayoría de los eslabones de la cadena. Y, por su plena orientación hacia el negocio, las agencias no están para experimentos.

La segunda explicación es de tipo cualitativo. Todos sabemos que la comunicación trabaja básicamente con intangibles. Pero, dentro de ello, el *planning* exige un trabajo realmente delicado: requiere actuar con una actitud interdisciplinar que partiendo de los datos más cuantificables –estadísticas, estudios de mercado, análisis de la imagen del producto, encuestas sobre los consumidores– acabe destilando planteamientos muy finos y sutiles: el *planning* es el reino de los matices. Realmente, no es fácil encontrar profesionales que naveguen con fluidez en aguas tan cambiantes. Y, para complicarlo más, no hay una escuela donde se pueda aprender el *planning* de forma convincente. Incluso cada agencia precisa un *planner* que sepa adaptarse a sus propias necesidades. De hecho, las habilidades requeridas varían según el estilo

de agencia: algunas prefieren a un *planner* fuerte en investigación o en análisis de mercado, otras buscan a un creativo reconvertido –como es mi caso–, otras a un buen olfateador de *insights*, o a un experto en enfocar los problemas y hacer presentaciones... Y en bastantes casos, a alguien que sea diestro en todo esto a la vez.

### **Ponerle valor**

Pero las agencias están necesitadas de iniciativas que les permitan recobrar el protagonismo perdido ante sus clientes. Y deben crear nuevas áreas que generen valor añadido y hagan más rentable y necesaria su participación en las acciones de comunicación de los anunciantes. Por este motivo, algunas agencias multinacionales que habían descubierto a nivel local el valor del *planning* y del trabajo con los *insights*, han presionado a través de sus redes para extender y adoptar esta práctica de trabajo aún cuando, en bastantes casos, los directivos locales no entendían muy bien en qué consistía este invento del *planning*. Pero el invento funcionó. Personalmente, he tenido la oportunidad de vivir este proceso en dos agencias: Vitruvio Leo Burnett y Delvico Red Cell. Y en ambos

casos, la adopción del *planner* generó ciertas y lógicas complicaciones pero acabó elevando la calidad y la competitividad de la agencia de forma notable. Tras la incorporación de un buen *planner* las campañas no sólo llegan al corazón del consumidor: parecen penetrar en su mismo espíritu.

En su trabajo, el *planner* debe actuar de engarce entre los departamentos más sustanciales de la agencia, pero también entre la agencia y el cliente –el célebre *contrabriefing*-. Y también debe demostrar su capacidad para estimular el trabajo en equipo. No reclama el nivel de protagonismo que, en su día, han ostentado los creativos; sabe que lo importante es sacudir el árbol entre todos, no quién recoge la manzana. Es un tipo práctico por obligación. Y en bastantes casos también aporta una buena perspectiva de cómo actúan los procesos dentro de la agencia. Eso quizás explica por qué en el mercado anglosajón, donde hay *planners* de tercera generación, éstos ya se están instalando en los puestos de alta dirección.

## Adelantarse a los problemas

Pero, con todas las puertas que abre, la incorporación de la planificación estratégica a las agencias está llena de incertidumbres. Nuestra industria tiene una marcada tendencia a aprovechar la novedad por la novedad. Hay empresas que adoptan a un *planner* para lucirlo ante el cliente. O porque piensan que mejorará su imagen y su trabajo, aunque no saben muy bien ni cómo ni por qué. Otro error es no respaldar debidamente al *planner*, ayudándole a obviar confrontaciones artificiales con los creativos o con otros departamentos: es evidente que, dentro de la agencia, todos somos necesarios y que nuestras tareas deben reforzarse mutuamente. Otro peligro es la proliferación: llamar *planning* a cualquier cosa o considerar que cualquiera puede actuar como un experto *planner*; este es un asunto especialmente delicado porque el *planner* tiene un perfil cambiante y todavía poco asentado. Por último, hay otra amenaza que viene de fuera: la agencia puede perder la exclusividad de las tareas de planificación estratégica, si no las gestiona bien, ahora que los anunciantes empiezan a incorporarlas a sus departamentos de publicidad. Y también otras empresas operantes en el

sector de la comunicación pueden seguir estos pasos y robarle el *planner* a la agencia.

Así, y mientras esperamos que se perfilen con claridad nuestro futuro, funciones y nivel salarial, los *planners* debemos asumir y gestionar un buen número de responsabilidades que ya hemos ido mencionando: recibir el *briefing* del cliente, realizar la investigación, documentarse, elaborar el *contrabriefing*, discutirlo con cuentas, dar con el posicionamiento, *brifar* y

enamorar a los *creatas*, venderle al anunciante la estrategia de comunicación... Y volver a empezar cuando la campaña no le gusta al *brand manager*.

Personalmente, cuando era creativo pensaba que curraba demasiado, pero no quería cambiarme por nadie. Desde que me cambié a *planner* sigo trabajando de día y de noche, laborables y festivos. Pero aún conservo la misma maravillosa sensación: no me cambiaría por nadie.

***Publicado en la revista profesional "Anuncios"  
del 28 de noviembre de 2005. Suplemento nº 126.  
Número especial "XXV Aniversario, pag. 90. Madrid. España.***