

*EL STRATEGIC PLANNER.
PUBLICIDAD EFICAZ
DE VANGUARDIA.
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PUBLICITARIA EN ESPAÑA.*

OFELIA GIQUEL ARRIBAS

Madrid, Cie Inversiones
Editoriales Dossat 2000, 2003.
159 páginas.

Jorge David Fernández Gómez

La publicación de este volumen supone una doble ruptura. De un lado, con la típica literatura publicitaria, preocupada bien de aspectos eminentemente teóricos y alejados de la actividad publicitaria, o bien de todo lo contrario, esto es, enumerar una serie de consejos útiles para la práctica profesional a modo de recetario. La obra no peca de ninguno de estos enfoques sino que pretende conjugar teoría y práctica. De otro lado, y ahí radica su principal virtud, también rompe con la estructura tradicional de producción científica mercadotécnica en España. Y es que la autora propone una nueva figura, el planificador estratégico, personaje que aún no se encuentra del todo asentado en el organigrama de las agencias, por lo que, por una vez, la teoría se anticipa a la realidad en publicidad. Todo un logro. El libro, muy ameno, claro y sencillo (quizá peca precisamente de esto último, exceso de simplicidad) se estructura en dos bloques: uno introductorio y conceptual (los tres primeros capí-

tulos) y otro práctico y funcional (los cuatro restantes).

El capítulo primero, “¿Cómo crear una marca con valor estratégico?”, parte de una premisa básica —ampliamente asumida— que podemos simplificar en una doble necesidad: de conocimiento, para trazar correctamente la estrategia, y de un método, con objeto de adquirir el conocimiento del que se nutre dicha estrategia. Para ello, Giquel, introduce brevemente la figura de Karl Popper, propulsor de técnicas metodológicas en ciencias sociales y puente entre las dos tradiciones intelectuales europeas más importantes: el Positivismo Lógico de la Escuela de Viena y el Empirismo Británico del siglo XIX [sic] y la primera mitad del XX. Sin abundar demasiado en el lado científico de las cuestiones planteadas, la autora continúa estas páginas introductorias realizando un paralelismo entre publicidad y milicia, que concluye con una pregunta: ¿qué importancia tiene la estrategia? A lo que contesta: “lo bueno del pensamiento estratégico es que, en general, todo el mundo lo valora de forma positiva” (p. 23). Esta aseveración tan funcionalista deja clara la vocación de la obra: un tratado de consejos prácticos que faciliten el trabajo a la agencia publicitaria. Es por ello, que inmediatamente después de estos planteamientos teóricos previos, aparentemente alejados de la realidad profesional, Giquel, entra directamente con el tema central: la estrategia publicitaria, esto es, el “qué de la comunicación” o, lo que es lo mis-

mo, “lo que se pretende comunicar con la campaña publicitaria” (p. 25). Así, realiza un breve recorrido bibliográfico sobre el término en cuestión y mantiene una postura de preocupación por la importancia de esta fase reflexiva y no de creación, que diría Joannis. La profesora cierra el capítulo con otro aspecto indiscutible, el poder de la marca —medida en términos de “lealtad” del consumidor—: “un producto se copia fácilmente en la fábrica, pero una marca es única” (p. 28), dice, sin embargo, y esto es la novedad de su planteamiento, ubica la figura del planificador estratégico como enlace entre marca y consumidor y, como ejemplo, expone un lanzamiento pretendidamente estratégico, en concreto el caso de Interoute planificado por Saatchi & Saatchi.

El capítulo dos aborda la dificultad que supone planificar estrategias de comunicación. Para ello, Giquel, explica muy brevemente la realidad del momento; la saturación informativa y la posibilidad de acceder a todo tipo de fuentes documentales —por mor de las nuevas tecnologías— que imposibilita la depuración de lo que llega. En este contexto, es necesario analizar la información de forma adecuada, lo que la autora, denomina *conveniencia*, “es decir, unir a la política de la acción positiva una política de acción preventiva” (p. 41). En este sentido, no cree acertada la tendencia a “la especialización” por el posible sesgo interpretativo, pero tampoco aboga por la información *per se*, porque ésta

es susceptible de ser adquirida por la competencia. Con todo esto, propone sistemas propios de generación y análisis de la información en las agencias, como es el caso de *Consumer link* del Grupo Delvico Bates. A este problema de la saturación informativa se le suma el de la democratización de la producción, o como dice Giquel, de que “todos los productos están cortados por el mismo patrón” (p. 44). La solución que aporta la autora parte de una cuestión básica –y por tanto, consabida–, la diferenciación estética y comunicativa. El último problema que plantea, también ampliamente estudiado, es la famosa crisis de la publicidad (de hecho, se han publicado algunos volúmenes de título homónimo). Citando un texto clásico del profesor Juan Benavides, la autora expone las causas de la crisis, para después proponer al Planificador Estratégico como remedio de ella.

Ya que, según comenta Giquel, se trata de un especialista de la globalidad que maneja códigos perceptivos afines al consumidor basados en la comunicación. También entiende esta figura como gestora natural de las grandes marcas y esboza lo que denomina “concepto práctico” para referirse a la cualidad del *planner* para observar los nuevos estilos de vida. “El director de estrategias surge ante la necesidad de que exista en la agencia un profesional imparcial que se dedique a pensar desde el punto de vista del consumidor” (p. 55). En definitiva, el capítulo se configura como un resumen de la obra

(los planteamientos se retomarán en adelante), con lo positivo –ejercicio de síntesis– y lo negativo –constantes repeticiones–.

Con el tercer capítulo se cierra este primer bloque introductorio, pues estudia la estructura funcional de las agencias publicitarias. “Lógicamente –dice Giquel–, para estudiar los antecedentes de la Planificación Estratégica se debe comenzar hablando, brevemente, de la historia de las agencias de publicidad” (p. 59). Esta afirmación de apertura nos parece poco lograda porque no aclara la vinculación lógica entre el desarrollo temporal y la estructura agencial que se propone. Sin embargo, a nuestro juicio, este repaso es muy necesario porque, como ya se esbozó y como se desarrollará pormenorizadamente en páginas siguientes del libro, la figura del *planner*, es en parte, fruto de una necesidad eminentemente estructural de la agencia. Esto es, dado que las agencias suelen estar organizadas de acuerdo a parámetros estructurales pasados (debido al dinamismo natural de la actividad publicitaria), se hace indispensable conocer tales estructuras para saber ubicar el novedoso departamento de planificación estratégica. Por ello, se plantea un desarrollo organizacional dividido en tres etapas: 1) precientífica, del s. XIX a 1930; 2) metodológica, de 1930 a 1970; y 3) crisis de la agencia, desde 1970. El libro trata escuetamente las dos primeras fases, de este modo, de la primera etapa sólo se repasan nombres relevantes del

mundo de la publicidad (Kennedy o Hopkins) y tareas propias de la época ("el agente"), y de la segunda, se aclara un cambio cualitativo en las agencias de publicidad concretado en la concesión de servicios plenos al cliente. En cambio, a la tercera etapa, por ser más actual y por tanto más cercana a las estructuras existentes hoy día, se le dedica más atención. Giquel, la llama "época dorada de la publicidad", y, a su juicio, supone el momento en que comienza a gestarse el proceso de "fusión-concentración" de agencias y la construcción de macrogrupos". "En este período, las empresas desarrollan productos internacionales, amparados por marcas globales" (p. 66). Por otro lado, también retoma la crisis del 92 y, vuelve a afirmar, que la figura del *planner* comienza a cuajar en este contexto de cambio. De este modo, sostiene que "es en este momento cuando el Planificador Estratégico comienza a desarrollar una de sus funciones principales: la coordinación de todos los esfuerzos de la agencia para crear dichas marcas [globales] bajo un concepto global" (p. 70). A continuación, abre otro epígrafe donde estudia la estructura funcional tipo de la agencia actual. Repasa brevemente las funciones de los departamentos de cuentas (al hilo de esto, introduce la problemática que supone que el *planner* ejerza las tareas estratégicas, cuando estas funciones tradicionalmente eran asumidas por el director de cuentas), creativo, producción, medios, tráfi-

co, nuevos negocios (estrechamente ligado con el *planner* por las oportunidades que supone el *new bussiness*) y financiero. Giquel, termina el capítulo cuestionándose la posibilidad de variar las estructuras de la agencias para adecuarse al nuevo escenario *global* e incorporar la figura del *planner* al organigrama publicitario. "Quizás se pueda apostar por una organización de la agencia menos jerárquica, más horizontal, sin tantas capas directivas" (p. 86) afirma, y explica a continuación cómo las grandes agencias abren camino a otras más pequeñas, precisamente por estos problemas de movilidad (jerárquicos, burocráticos, etc.).

"La planificación estratégica: historia y causas que generaron su nacimiento en España" es el capítulo cuarto y el contenido se ciñe exactamente a lo que promete el título. Esto es, un repaso historicista y aplicado de la figura del Planificador Estratégico. De este modo, la autora habla de su nacimiento, que data de los sesenta (S. XX), personificándolo en la figura de Stephen King de la J. Walter Thompson. Según cuenta Giquel, King fue propulsor de una corriente basada en planteamientos estratégicos científicos y poco intuitivos. "King, acuñó el término Planificador de Cuentas para describir el proceso de desarrollo publicitario que combinará un riguroso análisis de mercado competitivo con la estrategia publicitaria y los objetivos de marketing" (p. 92). A partir de este momento, las páginas que siguen pecan de la reiteración

temática antes comentada, ya que insiste en describir cómo la crisis publicitaria es un contexto propicio para la aparición del *planner*, si bien se profundiza algo más en la materia. Cierra el capítulo con una variada enumeración de opiniones de planners (fruto de una serie de encuestas personales realizadas a las agencias más representativas del país) sobre la cuestión del nacimiento de la figura que representan. Es interesante por lo anecdótico, pero carece de una mínima cohesión conceptual, lo que entorpece la lectura (pensamos que sería más enriquecedor incluir este tipo de información como anexo).

El capítulo quinto también está dedicado al *planner*, pero en este caso, desde la óptica de la “definición y funciones”, como reza el título. En él se plantea el problema de la definición del término “Planificador Estratégico”, si bien antes se aclara el aspecto de la traducción más adecuada (*Director de Estrategias*, a juicio de Giquel). Para ello, la profesora repasa una serie de definiciones del término procedentes tanto de la literatura publicitaria como del mundo profesional —aspecto que es de agradecer por la riqueza que imprime—, pero no ofrece una propia concluyente. Lo que sí desarrolla es un planteamiento de funciones que podemos sintetizar en la siguiente cita: “el Planificador Estratégico debe conocer profundamente al consumidor ya que va a ser representante de éste [...]. Tiende puentes: entre lo que desea el cliente desde el punto de vista comercial y lo

que desea el consumidor; entre el departamento de cuentas y de creación; entre la investigación y la creación” (pp. 109-110). Por otro lado, aborda los roles que asume el *planner* a partir de su conocimiento del consumidor. Sobre la base de este objetivo central, Giquel sostiene que “el Director de la Estrategia tendrá como segundo objetivo el de conseguir una mayor eficacia publicitaria, crear vínculos entre la marca y el consumidor, construir marcas poderosas y maximizar la eficacia de los mensajes” (p. 112). Como tercer propósito, la autora habla en términos de objetivos comunicacionales (creación del concepto) e *instrumentados* [sic] (conseguir publicidad atractiva, nombres, envases, etc.). Y es que, a juicio de Giquel, el *planner* es el responsable último de la marca, dado que “[los *planners*] aportan nuevos enfoques, más capacidad de análisis, coherencia y una forma distinta de velar por los intereses de la marca y el producto” (p. 115). En este contexto, retoma la polémica entre planificadores estratégicos y directores de cuentas, para terminar el capítulo realizando una descripción de la formación más adecuada para un *planner*.

Los capítulos 6, “¿Cómo montar un departamento de planificación estratégica?”, y 7, “La consultoría estratégica”, son los más prácticos de la obra y a priori se configuran como los de mayor utilidad desde una óptica operativa. El sexto intenta explicar la metodología que supone plantear la creación

un departamento estratégico en la agencia, con una salvedad: “la Planificación Estratégica no sirve para todo el mundo, no es adecuada para cualquier agencia” (p. 125). Sin embargo, el desarrollo que hace Giquel se nos antoja insuficiente, no ya porque se recurre al sistema de citas fruto de las entrevistas a los planners, sino por la escasa atención —medida en términos espaciales— prestada al tema en cuestión (así, en apenas tres páginas se pretende mostrar la creación de la nueva estructura departamental). Del mismo modo, el capítulo séptimo peca de sintético y, en cierto modo, de superficial. En él se realiza un brevísimo paralelismo entre institutos de investigación y consultoras estratégicas, ejemplificado con tres casos concretos. A decir verdad, la empresa Planners es lo que sale mejor parado de este capítulo. La obra se cierra con un amplio listado de referencias bibliográficas muy útil para profundizar en algunos de los temas propuestos.

El Strategic Planner. Publicidad eficaz de vanguardia, como se avisó, es una obra amena, clara y muy práctica, valiosa no sólo por lo novedoso del tema, sino también por su posterior aplicación. Como inconveniente, debemos volver a citar la sencillez y esquematismo en la elaboración de los planteamientos, aspecto que se traduce en cierta reiteración temática y, sobre todo, en una excesiva fragmentación que dificulta por momentos la lectura. Ciertamente, en algunos pasajes, se echa en falta mayor rigor académico y profundidad con-

ceptual. Pese a ello, el estudio se realiza mediante un riguroso trabajo de campo consistente en diversas entrevistas personales a planners representantes de las agencias más importantes del país. En este sentido, no debemos entender la obra como un trabajo que se cierra en sí mismo, sino como una materia que se encuentra en constante evolución —paralela a la frenética realidad publicitaria—. En definitiva, Giquel lo que ofrece es una “vista de pájaro”, pero no quepa la menor duda de que se trata de una mirada lúcida y sin concesiones a la figura del *planner* y, por extensión, a la actividad publicitaria.