



Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor

Raquel Ayestarán Crespo-Celia Rangel Pérez-Ana Sebastián Morillas
Madrid, ESIC EDITORIAL, 2012
350 páginas

Reseña por Denise A. Brown Sánchez

Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor elaborado por tres especialistas del sector de la comunicación: Raquel Ayestarán Crespo-Celia Rangel Pérez-Ana Sebastián Morillas. Trata entre otros temas los diversos aspectos que acoge la profesión publicitaria, la nueva visión de futuro planteada a partir de la introducción de los medios sociales y el desarrollo de nuevas herramientas de medición en internet. Apoyado en los años de experiencia y actividad docente e investigadora de las autoras, el presente manual dirigido a profesionales de la comunicación, se centra en el recorrido y la evolución que ha sufrido la planificación estratégica en la industria publicitaria desde que comenzó a emplearse en la década de los 60, así como la importancia que ha asumido la figura del planner recientemente dentro del organigrama de las agencias. Un cambio que nos adelantan como la consecuencia de la vertiginosa transformación que han sufrido los consumidores en los últimos años debido al contexto digitalizado en el que se encuentran. Proceso que sin duda implica una nueva adaptación a la realidad.

A lo largo de diez extensos capítulos las investigadoras tratan de ofrecer al lector una visión cercana, actual y sobre todo práctica de la planificación estratégica, desde su origen, planificación y ejecución, hasta llegar al pensamiento estratégico y propio diseño de estrategias.

El prólogo, a manos de Miguel Angel Furones, Presidente de Publicis España y Ex Director Creativo Mundial de Leo Burnett, recoge una vieja anécdota sobre la campaña de comunicación realizada para la Fundación de Ayuda a la Drogadicción y su presidente Gutiérrez Mellado. Con ella se intenta mostrar la verdadera función del planner en el esquema las agencias: “Este libro, estimado lector, ayuda a entender el universo de posibilidades que tienen entre manos los planificadores, pero que se resume en una: optimizar la inversión publicitaria mediante el desarrollo de estrategias de comunicación” (pág. 16).

A continuación “Un viaje a través de la planificación estratégica” de Ángel Luis Cervera Fantoni y “Nuevas claves para la planificación estratégica publicitaria on&offline” de Belén López Vázquez. Dos breves textos introductorios a modo de doble presentación que describen la gestión publicitaria desarrollada por los profesionales de la planificación estratégica. El veloz cambio del entorno de los

consumidores en los últimos años y en consecuencia el comportamiento de los mismos exige a las empresas una adaptación de las marcas a la realidad y a este nuevo contexto cada día más integrado en el mundo digital.

En el capítulo inicial y a modo de base teórica, Sebastián plantea un breve recorrido histórico del término estrategia desde su génesis en el popular arte de la guerra. Trata su doble concepción partiendo de la cultura oriental y occidental como dos formas distintas de resolver conflictos, haciendo uso de la fuerza y la inteligencia. A continuación traslada ambos términos a la actualidad, aplicándolos a distintas disciplinas sociales. En la segunda parte de “Érase una vez la estrategia” e introduciendo este concepto en un marco científico, la autora nos sumerge en la teoría de los juegos. A través de ella nos facilita la comprensión de la interrelación que establecen los individuos y las empresas en el día a día en función de sus objetivos. Las acciones que estos llevan a cabo pueden a menudo estar determinadas por decisiones ajenas y propias. Consecuencia de una búsqueda de optimización de los resultados, se trata así de un constante ejercicio estratégico. Concluye el capítulo con la entrevista a Enric Pujadas, Presidente del grupo Bassat Ogilvy: “La estrategia es el mejor camino para cumplir el objetivo empresarial que se debe lograr” (pág. 56).

En el segundo capítulo, “El pensamiento estratégico: Planificación estratégica”, Ana Sebastián, como extensión del primero, hace en efecto una introducción del pensamiento estratégico partiendo del ámbito empresarial. Describe algunos conceptos clave implicados en el planteamiento de una estrategia (misión, visión, meta, objetivo etc.). No limitándose a la teoría, la autora prosigue proponiendo algunos ejemplos prácticos como es el caso de la diferenciación de Starbuck o el liderazgo en costes de Dell Computer Corporation. De esta forma consigue anclar el marco teórico para posteriormente detallar en qué consiste un plan estratégico propiamente dicho. Finalmente añade una entrevista al profesional Francisco Rodríguez Cervantes, Director de Interactiva y CRM de Coca-Cola en España: “La importancia de contar historias, no de producir campañas. Las campañas tienen que ser líquidas y conectadas a los objetivos del negocio” (pág. 94).

En el tercer capítulo, “Comunicación estratégica vs clases de estrategias”, Sebastián nos traslada al terreno de la comunicación para precisar el papel que desempeña la estrategia en el ámbito de la publicidad. A lo largo del capítulo la investigadora muestra un completo marco donde integra todos los elementos vinculados a la comunicación estratégica, incluyendo desde los rasgos que la caracterizan y las distintas etapas del proceso de planificación, hasta una clasificación sobre los diferentes tipos existentes: estrategia general de la empresa, estrategia de marketing y estrategia de publicidad. Sin dejar al lector indiferente y siguiendo la misma línea que los capítulos precedentes añade ejemplos prácticos que insisten en la idea de integrar las estrategias en la planificación general de la empresa. Finaliza con las palabras que Victor Piccione, Gerente de comunicación de Ford España, dicta a lo largo del encuentro: “La estrategia es la creación de unas pautas que permiten tomar decisiones de forma rápida y precisa de cara a la consecución del objetivo marcado” (pág. 128).

Para abrir el cuarto capítulo Celia Rangel nos cita: “La aportación del planner a una agencia consigue que el cliente tenga confianza en el trabajo de la agencia, ya que aporta una visión centrada en el público objetivo” (pág. 137). Comenzando con el primer apartado de “Ejecución del proceso de planificación publicitaria”, la especialista da un breve repaso sobre la historia de la planificación estratégica desde su origen en los años 60. Establece que la génesis fue protagonizada por dos importantes figuras en la publicidad, Stephen King y Standley Pollit, siendo finalmente el concepto de este último el que más fuerte arraigó, llegando a la actualidad, donde entendemos al planner como el responsable de comunicación global de una marca. A continuación autora se centra en los diferentes aspectos que engloba la figura del planner. Sus funciones, filosofía y habilidades de síntesis y análisis, así como el origen del planificador en España, su situación actual y cuál es su verdadera aportación en el ejercicio de la publicidad. Prosiguiendo, Rangel ilustra el camino del proceso publicitario, desde su origen en la definición de la estrategia de comunicación, hasta llegar al seguimiento de los resultados de la publicidad. Para concluir la comunicadora dedica un importante epígrafe al planner en el sistema de trabajo de una agencia, donde nos aporta una visión de conjunto acerca de las funciones que este realiza, así como su efectividad. Aclara cómo esta figura tan reciente en publicidad y con funciones que hasta ahora habían sido asumidas por otros departamentos y sujetos de las agencias, actualmente se trata de la figura más interesante y quizás con más futuro debido al estrecho vínculo que establece entre el consumidor y la agencia, destacando la capacidad de enfoque relevante que este posee. Para terminar, es la voz de la experiencia de José Juanco Linares, Director de Planificación de Bassat Ogilvy, con una breve entrevista la que nos confirman las aportaciones de Celia Rangel a lo largo de este extenso capítulo.

En el quinto capítulo, “Modelo general para el desarrollo de trabajo del director de estrategia”, Celia Rangel destaca los principales puntos en el desarrollo de la estrategia. En primer lugar el Brief creativo, a su juicio se trata del documento más importante que crea un planner: “La principal aportación tangible del planner dentro del proceso creativo, tiene que ayudar a los creativos a comprender el “qué” sin tener que pasar por todo el proceso de investigación y análisis” (pág. 165). Otro importante concepto del que nos habla la autora a lo largo de estas páginas es *insight*, como ella misma sostiene: “Una experiencia verdadera y relevante para el consumidor que se expresa con el lenguaje del consumidor” (pág. 167). Para reforzar la base teórica la especialista nos subraya el famoso caso de Dove “Por una belleza real”, donde podemos corroborar la gran diferencia y el éxito que supone crear una campaña a partir de un *insight* muy relevante para el consumidor. Gracias a esta nueva filosofía Dove decidió proyectar en su comunicación el potencial de la belleza real de las mujeres, consiguiendo conectar con millones de mujeres en todo el mundo y finalmente incrementar así la venta de sus productos. Otro conocido caso que plasma en estas últimas páginas es “El efecto Axe”, basado en un potencial *insight*: “Que sea la chica la que dé el primer paso”. Concluyendo este apartado Celia Rangel establece que: “Los insights más potentes y que conectan con el consumidor, son aquellos que aportan un enfoque distinto y que conllevan un cambio de comportamiento, consumo o percepción por parte de los consumidores y /o clientes” (pág.172).

A continuación la autora nos hace referencia a la propuesta de Rafael Alberto Pérez. Muestra detalladamente las distintas etapas del proceso que guía al director

estratégico, desde la información, hasta el control y evaluación. Así, finaliza el capítulo con la aportación de la planificación estratégica al sector de la consultoría y una entrevista a Daniel Solana, presidente de DoubleYou que nos muestra el potencial de esta.

En el sexto capítulo, "Planificación estratégica en medios convencionales", Raquel Ayestarán, amplía el concepto de marketing-mix. Según la autora el nuevo entorno tecnológico que rodea la publicidad ha proclamado la aparición de una nueva *p*, la persona. Así nos sitúa en una nueva visión donde el consumidor se convierte en el centro de las cuatro "p". Partiendo de esta base Raquel Ayestarán consigue hacer una síntesis sobre los aspectos que han evolucionado en la transición de los medios *offline* a los medios *online*. Resalta la importancia que ha adquirido a día de hoy la reputación de las marcas digitales y el establecer un *feedback* con el consumidor para seguir construyendo la marca. Dedicamos dos amplios apartados a las herramientas y plataformas útiles para la publicidad en internet: "Dependiendo de los datos e índices de notoriedad es más interesante un sitio web, un foro, un blog, zinnio u otros formatos digitales que se adapten al objetivo principal o misión de empresa anunciante" (pág. 210). En efecto, en opinión de la autora la progresión del medio digital ha supuesto un aumento de peso del internet y descenso de otros medios: "La revolución digital obliga a este sector a reinventar sus fórmulas creativas y de medios" (pág. 221). En las siguientes páginas Ayestarán contesta la siguiente pregunta, ¿Por qué es importante invertir en lo digital? En respuesta a esta la investigadora nos ofrece algunas fórmulas de internet para lograr objetivos de comunicación adaptados a un nuevo consumidor cada día más exigente. Así, revive también el *Case Study* Orbyt (quiosco digital), y su exitosa adaptación al medio digital: "La cuestión no es si pagar o no en internet, la cuestión es por qué contenidos se ha de pagar" (pág. 229). Finalmente reflexiona sobre la convivencia de los medios *on off line* y la planificación de los medios sociales a través de tres tipologías: medios robados, ganados y comprados. Concluye el capítulo con la entrevista de Javier Melero añadiendo una importante conclusión general: "Incluir una estrategia que suponga la participación del consumidor y lo visualice como el protagonista y mejor prescriptor de la marca" (pág. 232).

En el séptimo capítulo, "Planificación estratégica en medios digitales: internet y redes sociales", Raquel Ayestarán destaca las nuevas oportunidades que ofrecen las plataformas online, subrayando la interacción entre usuarios y marcas. Así, a lo largo de estas páginas se encarga de realizar un profundo análisis sobre los tipos de posicionamiento web: SEO, SEM Y SMO. Prosiguiendo en el ámbito digital, Ayestarán explica cómo se desarrollan las estrategias de marketing de contenidos. Es decir, todo lo que envuelve una estrategia de marca en redes sociales y los pasos que se han de seguir para crear una campaña socialmedia. Contemplando la aportación anterior, el siguiente epígrafe lo dedica a la reputación de la marca digital y distintos ángulos de gestión: auditoria, crisis y gestión. Nos enseña la autora de qué forma internet se ha convertido en un negocio publicitario, un complemento dentro del plan de medios de los anunciantes. Así, encontramos además una ampliación del contenido con los distintos sistemas de medición de los usuarios en internet y sus utilidades: Site Centric y User Centric. Antes de concluir Ayestarán nos habla también de dos de las últimas tendencias en el ámbito digital: E-commerce y Social Commerce. Finaliza con la entrevista de Alfonso González director de planificación de

Arena Media, el *Study Case* acerca de BAM y el Enjuto Mojamuto y la aplicación de los medios pagados, medios propios y medios ganados.

El octavo capítulo, “Hoja de ruta para elaborar un plan estratégico”, Ayestarán lo dedica íntegramente a la elaboración de un plan estratégico. Como menciona al inicio: “El plan estratégico es el esqueleto, la base que vertebra y permite practicar una comunicación global de una marca” (pág. 284). En este apartado se recoge una propuesta de modelo estratégico compuesto por siete pasos, un plan de guía para las empresas, que en ciertos casos puede ser ampliado o reducido según se ajuste a las necesidades de cada planner. Examinando cada punto desde la introducción y situación actual hasta el seguimiento de los resultados, la autora nos destaca algunos puntos: la importancia de un análisis DAFO o el tratamiento de alguno de los modelos más importantes en la actualidad en el campo del marketing digital, como el modelo POEM y los medios que emplea: Owned media, paid media y earned media.

En el penúltimo capítulo, “El futuro del plan estratégico en España”, Ayestarán especula acerca del nuevo panorama que envuelve la planificación estratégica y la tendencia de las estrategias integradas o marketing integrado 360°. La especialista nos transmite la importancia de visualizar al usuario como centro de las acciones que llevan a cabo las marcas y establecer campañas de comunicación que se conviertan en parte de las tendencias y culturas de los países donde ocurren. Según expone, la llegada de la tecnología ha supuesto un cambio por parte de las empresas. Esta transformación implica apostar por la innovación en el escenario digital. Podemos observar como los usuarios se han convertido en una parte activa de las campañas, formando así parte de las estrategias del anunciante. Un cambio en el paradigma, de estrategias *push* a *pull*. La autora concluye el capítulo con las palabras de Salvador Suárez, Socio Director de Territorio Creativo y dos observaciones, cómo la relación entre marcas y consumidores ha convertido la acción privada entre comprador y vendedor en algo público y cómo un buen plan de acción para redes sociales puede ayudarnos a conseguir la fidelización de los consumidores.

El décimo y último capítulo, “Caso de estudio: Ford Focus”, se trata de una conclusión práctica donde Celia Rangel Pérez nos desarrolla un memorable *Case Study* “El lanzamiento del Ford Focus en España”. La campaña que fue galardonada con el premio bronce de Eficacia en Medios de la XIII edición de los Premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial. Con este la autora muestra la eficiencia de una campaña integral planificada, combinando los medios propios, pagados y conseguidos.

El libro cierra con un extenso glosario que recoge toda la terminología tratada a lo largo de la obra.

Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor es por tanto el resultado del amplio conocimiento y años de investigación de tres veteranas de la comunicación. Un libro que mantiene como eje vertebral la evolución de la planificación estratégica y muestra los cambios que el mundo publicitario ha sufrido en sus últimos años. Con un enfoque teórico-práctico, la obra incluye ejemplos, casos prácticos, entrevistas a profesionales del sector, cuestiones para debatir y reflexionar, además de una amplia y completa bibliografía. Por ello se convierte un manual de referencia para todos aquellos profesionales, estudiantes e

Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor.

interesados en el sector de la comunicación, así como en la figura del planner en el esquema de las agencias y las nuevas oportunidades que este ofrece.