

# Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica

Publizitate-lanbidearen erronkak : plangintza estrategikotik egindako ekarpenak

Challenges for the Advertising Profession:  
Contributions from Account Planning

José Fernández Cavia<sup>1</sup>  
Cristina Sánchez Blanco<sup>2</sup>

zer

Vol. 17 - Núm. 32  
ISSN: 1137-1102  
pp. 51-71  
2012

*Recibido el 4 de febrero de 2011, aceptado el 30 de abril de 2012.*

## Resumen

En el entorno de incertidumbre actual de la publicidad es evidente que hace falta una redefinición del negocio publicitario y que el consumidor se ha convertido en los últimos años en el protagonista del panorama de la comunicación comercial. En este sentido, es relevante la aportación al sector de los planificadores estratégicos, ya que se ocupan de defender la centralidad del consumidor dentro de la agencia de publicidad. El objetivo de este artículo es reflexionar, en primer lugar de un modo teórico, y en segundo de manera aplicada a la realidad profesional, acerca de los desafíos a los que se enfrenta la profesión publicitaria y acerca de cómo la planificación estratégica puede aportar algunas ideas de hacia dónde deben dirigirse los cambios en la industria.

**Palabras clave:** Publicidad, agencia de publicidad, consumo, planificación, profesión.

## Laburpena

Publizitateak egun bizi duen ziurgabetasun testuinguruan, begibistakoa da beharrezkoa dela publizitate-negozioaren berdefinizioa, azken urteotan kontsumitzailea komunikazio komertzialaren protagonista bilakatu delarik. Zentzu honetan, oso garrantzitsua da plangintza estrategikoan aritzen direnek sektoreari egin dioten ekarpena, publizitate-agentzian kontsumitzailearen nagusitasuna zaintzeaz arduraten baitira. Artikulu honek maila teorikoko zein lanbide-errealitateari aplikatutako hausnarketa izan nahi du, publizitate-lanbideak dituen erronkei buruz eta plangintza estrategikotik abiatuta publizitate-industriak egin beharreko aldaketen norabidea zehazten laguntzeko.

**Gako-hitzak:** Publizitatea, publizitate-agentzia, kontsumoa, plangintza, lanbidea.

<sup>1</sup> Universitat Pompeu Fabra, jose.fernandez@upf.edu

<sup>2</sup> Universidad de Navarra, csblanco@unav.es

### **Abstract**

In the current uncertain advertising context a change and a redefinition of the advertising business is clearly needed. One of the basic drivers for this change is that the consumer has become the centre of the communication techniques. In this sense, the contribution of account planners becomes crucial, because they are concerned with defending the centrality of the consumer in the advertising process. The aim of this paper is to reflect, first of all theoretically and secondly with an application to the professional reality, about the challenges of the advertising industry and how account planning can provide some guidelines on the necessary changes in this profession.

**Keywords:** Advertising, advertising agency, consumption, planning, profession.

## 0. Introducción

El sector de la comunicación publicitaria vive desde hace años un período de crisis permanente (Hull, 2009), cuyos orígenes pueden situarse a mediados de los años noventa del pasado siglo (Rust & Oliver, 1994), y que no consiste tan sólo en una serie de problemas coyunturales –aparición de un nuevo canal como Internet, fragmentación de los medios de comunicación, recesión económica- sino en una necesidad de completa redefinición del modelo de negocio (Kitchen, 2000; Cappo, 2003; Fernández Cavia, 2005; Arens & Schaefer, 2007; Pérez Latre, 2007; Vollmer & Precourt, 2008).

Uno de los principales disparadores de esta necesidad de cambio profundo –si no el principal- ha sido, sin duda, la evolución del consumidor. Una investigación de *The Future Foundation*, en colaboración con el *Institute of Practitioners of Advertising* (IPA) del Reino Unido, elaborada en la primavera de 2006, señalaba algunos desafíos de la publicidad. Entre los más destacados se encontraban los siguientes (Hull, 2009: 16):

- Desarrollar nuevos canales de publicidad para llevar a cabo una comunicación de permiso, no de interrupción, con el objetivo de involucrar a los consumidores, y
- crear nuevos formatos de publicidad para atraer y entretener a los consumidores.

Así pues, la centralidad y la importancia del consumidor a la hora de repensar la industria publicitaria resulta indiscutible, desde el punto de vista de los principales expertos (Nicks, 2005; Himpe, 2006; Clemmow, 2010).

Y es ahí justamente donde el nuevo perfil publicitario de la planificación estratégica, pendiente aún de una completa y adecuada implantación en las agencias publicitarias españolas, puede desarrollar un papel clave (Sánchez Blanco, 2009). La planificación estratégica trabaja, precisamente, para defender la centralidad del consumidor en todos los procesos de diseño, creación y difusión publicitaria. La aportación de sus profesionales, por tanto, puede considerarse esencial en este necesario proceso de redefinición del negocio publicitario.

Por esa razón, vamos a proponer en este artículo una aproximación a los retos que afronta la industria y la profesión publicitaria desde la perspectiva de lo que la planificación estratégica aporta al proceso publicitario y desde el punto de vista de los propios profesionales que se dedican a esta labor, los llamados planificadores estratégicos de la marca, o, más comúnmente, *planners*.

En la primera parte del trabajo realizaremos un repaso teórico al estado de la cuestión, centrándonos en tres ejes principales: en primer lugar, en la naturaleza de ese nuevo consumidor, o consumidor actual, que está en el origen de buena parte de los problemas de adaptación que sufre la publicidad contemporánea; en segundo lugar, en las iniciativas que las marcas comerciales están desarrollando para hacerse cargo de los cambios; y, en último lugar, en el papel que, en este contexto cambiante, desarrolla la planificación estratégica.

En la segunda parte presentaremos los resultados de una investigación que combina técnicas de prospectiva con técnicas cuantitativas y cualitativas, realizada entre septiembre de 2009 y mayo de 2010, cuyo objetivo es triple:

- Identificar las principales tendencias de cambio en la naturaleza y organización del negocio publicitario.
- Explorar qué importancia pueden tener, en la redefinición del negocio publicitario, las aportaciones específicas de la planificación estratégica.
- Analizar cómo el nuevo contexto está afectando al perfil profesional del *planner*.

## 1. Marco teórico

### 1.1. Características del consumidor actual

El progreso de los medios ha ocasionado que los consumidores estén muy familiarizados con las tecnologías de la información y sea más fácil para ellos obtener la información que necesiten en vez de verse abrumados por acciones unidireccionales y masivas. Así, hemos pasado de un mercado dominado por el profesional del marketing a otro dominado por el consumidor (Schultz, Schultz, 1998: 15).

De esta manera, el entorno actual en el que vivimos está generando una redefinición del marketing y la comunicación. “No cabe duda de que Internet ha revolucionado la comunicación en general y la publicidad en particular” (Muela, 2008: 185). Aspectos como diálogo, personalización, interacción y medición son los que se están exigiendo a todas las acciones de marketing (Ramis, 2008).

Jaffe define al consumidor actual con diez rasgos: poderoso, conectado, inteligente, demandante, sin tiempo, escéptico, accesible, desleal y vengativo (Jaffe, 2005: 51-65).

Hoy en día se habla de la era del “consumidor poderoso” (McIlrath, 2002: 17) porque ha pasado de encontrarse en una situación pasiva a ser activo e independiente y con dominio de los medios. Esto ha forzado a las empresas a repensar su estrategia para atraerles (Bernstein, 2000-2001: 38), ya que cada vez más demandan un contenido personalizado (Byfield, 2005: 12). Así, Internet y las nuevas tecnologías le han otorgado al individuo el poder (García, 2007: 17). Por todo ello, contar con el consumidor es tan importante que su respuesta es el criterio para una campaña exitosa (Van Raaij, 1998: 2).

Internet ofrece un mundo infinito de posibilidades y es la base de la sociedad de la información en la que vivimos. Al ser activo y gracias a las posibilidades infinitas que presenta Internet, el consumidor puede buscar, pedir la opinión de otras personas y compartir información para tomar la decisión más adecuada. De esta manera, Nunes y Cespedes denominan al consumidor actual “libre, sin trabas” y manifiestan que busca, entre todas las opciones que tiene, la que le ofrece mejores precios y mejores características. Además, se ha vuelto más estratégico, más exquisito a la hora de comprar al poseer mucha más información para decidir acertadamente, puesto que la calidad, la disponibilidad y el precio de los productos de las empresas son transparentes y pueden llegar a cualquier consumidor en el mundo (Nunes, Cespedes, 2003: 98).

Los consumidores esperan más de los productos y de las marcas, por lo que las empresas tienen que ofrecer lo que desean realmente y para ello es necesario construir una relación con ellos. Esto se consigue considerando todos los puntos de contacto de la marca y los consumidores y por lo tanto, las empresas tienen que posibilitar una interacción que construya relaciones y deben proporcionar servicios adicionales al producto que se vende (Nicks, 2005: 22-23).

En nuestra época el tiempo es el valor máspreciado (Chiesa, 2005: 25-27). El consumidor es más exigente a la hora de decidir en qué quiere emplearlo, por lo que las marcas, “para conquistar al consumidor, deben conquistar su tiempo” (García, 2007: 47-49). Jaffe lo llama “economía de la atención” (Jaffe, 2005: 56) y es en concreto lo que falta hoy en día. Ante esta falta de tiempo, la capacidad de control del contexto de compra por parte del proveedor se reduce con la compra desde el domicilio y ya no domina tanto el punto de venta (Etxebarria, 2004: 39-41). Con el desdibujamiento de las fronteras de los medios, la experiencia es multimedia, se puede estar consumiendo varios medios a la vez en más sitios, son portátiles (Edwards, 2005: 44-46) y se crean hogares digitales integrados. Esta convergencia de medios hace que las reacciones de los consumidores sean más complejas e impredecibles (Sheldon, 2006: 23-24).

El consumidor es escéptico en dos sentidos. En primer lugar, ante la comunicación comercial. Está saturado por la exposición a una media diaria de 1.500 mensajes publicitarios, por lo que filtra la mayoría (Rosen, 2001: 24). En segundo lugar, el usuario lo cuestiona todo (Jaffe, 2005: 54), aumenta su capacidad crítica y al tener acceso a todo tipo de información, la emplea de la manera más adecuada, por lo que “es cada vez más escéptico ante la oferta de las empresas” (Alet, 2000: 23). Además, presenta una actitud inconstante, informal e inestable en sus preferencias, tiene poca lealtad a las marcas y es más difícil agruparles por segmentos homogéneos ya que están más segmentados que antes (Chiesa, 2005: 25-27).

Manifiesta un carácter vengativo frente a las marcas en varios sentidos. Por un lado, en lo que respecta a su actitud ante el mercado, las quejas del consumidor están aumentando ya que posee expectativas superiores de los productos, y está más abierto a reclamar para exigir la satisfacción de sus necesidades y deseos (Alet, 2000: 23). A esto se une la posibilidad de interactuar con otros consumidores a través de asociaciones de usuarios que influyen en los procesos de comunicación y venta (opinión sobre los productos o ejercer la presión colectiva). Además, el poder del consumidor también aumenta de forma individual por la capacidad de respuesta que le permiten las nuevas tecnologías. El consumidor, a través de Internet, accede a los poderes públicos, a los medios de comunicación, y a otras vías donde manifiesta su conformidad o disconformidad con una empresa (Etxebarria, 2004: 39-41). Ante este panorama, las marcas deben saber responder a las quejas y retos que les plantean los consumidores. Por otro lado, los consumidores pueden servirse de una acción de marketing viral de la empresa y darle un efecto totalmente contrario al objetivo del anunciante y que en ocasiones le puede perjudicar.

Como resumen de las nueve notas explicadas, aunque el consumidor está en múltiples partes, es accesible, porque se han multiplicado los medios y los puntos de contacto de la marca con los consumidores, la capacidad de las marcas para relacionarse con él se está erosionando por su falta de atención (Sacharin, 2001: 3) y el

desafío para los profesionales será captarla (Cappo, 2003: 242). En esta idea incide Roberts cuando explica:

En la actualidad, el trabajo número uno de cualquier profesional de la mercadotecnia es competir por captar la atención. No importa quién seas ni dónde estés. Y una vez que hayas captado la atención, entonces tienes que demostrar que la mereces. Nos obsesionamos en el paso de captar la atención y nos olvidamos de lo que nos hace querer captarla: las relaciones. Los vínculos emocionales con los clientes tienen que ser la base de cualquier buena estrategia de mercadotecnia o táctica innovadora. Marketing viral, marketing de guerrilla, marketing de entretenimiento, o marketing de experiencia... todo puede captar la atención si está bien hecho, pero una vez que la hemos conseguido, no solemos saber qué hacer con ella (...). En plena economía de la atención sólo hay un camino para prosperar como profesionales de la mercadotecnia: dejar de perseguir cada moda pasajera, y de forma constante, concentrarnos en crear conexiones emocionales con los consumidores (Roberts, 2004: 34-36).

## *1.2. Reacción de la publicidad ante este nuevo consumidor*

La publicidad ahora no se centra en factores como alcance (cuántos consumidores ven un anuncio) o frecuencia (cuántas veces lo ven) sino en encontrar maneras de que las marcas formen parte de la vida de los consumidores (Pérez Latre, 2007: 44). Ahora, con la proliferación de medios digitales, cobran importancia otro tipo de medidas, como son, entre otras: el tiempo de sesión, el tráfico a la *Web*, la atención activa al contenido, los *clicks*, las descargas, la participación de los consumidores, etc. (Vollmer, Precourt, 2008: 113).

Por su parte, Grant habla de un nuevo marketing más humanista que exige una necesidad de fomentar una relación con las personas y de construir las marcas (Grant, 2000: XIII-XIV). Ahora lo interesante son los medios especializados, y para atenderlos, muchas empresas están centrándose más, entre otros, en el marketing directo y las promociones (Godin, 1999: 33).

En este contexto, es necesario que haya una nueva comunicación de marketing para este nuevo consumidor (Van Raaij, 1998: 7). Rapp y Collins defienden un “gran giro del marketing” que se concreta en que es un paso de consumidores y clientes desconocidos a consumidores y clientes conocidos, de la creatividad como la fuerza impulsora a la respuesta del consumidor como centro, de números de impactos publicitarios a nuevos clientes ganados, de monólogo publicitario a diálogo con el consumidor, de bombardear el mercado a establecer relaciones y de consumidores pasivos a participantes involucrados (Rapp, Collins, 1991: 37). García llama la atención acerca de una Nueva Publicidad y defiende que “la involucración del consumidor es la base sobre la que se construyen los nuevos modelos de publicidad” (García, 2007: 75).

Las empresas tienen que asegurar que los consumidores están involucrados en el proceso de marketing mediante un diálogo, que gracias a la tecnología interactiva,

posibilita tener con cada consumidor, de una manera barata y sostenible a largo plazo. Así, se intentará conseguir la lealtad de los consumidores (Godin, 1999: 12-13). Pero, para poder desarrollar acciones para los consumidores, el primer paso es hacerse cargo de las necesidades y del contexto de esas necesidades para conectar con ellos y poder diferenciarse de la competencia (Fauconnier, 2006: 37).

Así, entendemos que lo más importante es conocer a fondo a los consumidores porque, como sentencia Zaltman:

Sin una profunda comprensión de los consumidores, es decir, sin conocer sus procesos mentales y sus sentimientos ocultos, los mercadólogos no pueden anticiparse a cómo reaccionarían ante el diseño, las características y las ideas de un producto que no pueden ser puestos a prueba directamente con esos consumidores, por razones de tiempo, presupuesto o competencia. Esta capacidad para prever las respuestas del consumidor, basada en un conocimiento profundo, es la piedra angular de un marketing bien hecho (...). Comprender a fondo a los consumidores es la única base sólida para elaborar una estrategia de marketing válida (Zaltman, 2004: 51).

Y este conocimiento profundo que se obtiene debe estar correctamente gestionado de una manera integrada por la empresa para que, de este modo, las acciones que se realicen conecten con él de una manera eficaz y consiga su satisfacción y su compromiso.

### 1.3. Necesidad de la Planificación Estratégica

A pesar de todos estos cambios, según Clemmow, en las últimas décadas sólo ha habido dos desarrollos significativos en las agencias de publicidad: la pérdida de la función de compra de medios (y la planificación de medios con ella) hacia las agencias de medios; y la invención de la planificación estratégica para ayudar a la agencia a hacer una publicidad correcta (Clemmow, 2010: 29).

La planificación estratégica nació en dos agencias de publicidad londinenses en 1968, J. Walter Thompson, de la mano de Stephen King, y BMP, de la mano de Stanley Pollitt. La novedad consistió en que los planificadores empezaron a actuar como embajadores de las personas, de los públicos, dentro de las agencias. Su objetivo era integrar la investigación en todo el proceso publicitario para comprender a fondo al consumidor y desarrollar el tipo de publicidad que realmente conectara con él. Al incorporar al consumidor en el proceso se conseguían unos objetivos claros y era más fácil definir, y después medir, los resultados. La planificación estratégica ahora es más importante que nunca porque el desarrollo de la era de la información ha hecho que crezca la necesidad de gestionar de forma integrada la información sobre el consumidor (Kelley & Jugenheimer, 2006: 10).

Los planificadores estratégicos han trabajado siempre por conocer al consumidor, pero en los últimos años deben adecuarse más aún a unos consumidores que tienen mayor poder (Rudder, 2001: 26) y a las demandas de los anunciantes a las agencias sobre más rentabilidad de su comunicación por lo que es decisiva la eficacia. En este sentido, los planificadores estratégicos se ocupan de construir y mantener la *brand equity* a través de una comunicación consistente en los valores de la marca. El planificador estratégico trabaja para que la empresa se pueda diferenciar de sus competidores y la única forma en la actualidad es a través de las marcas (Crosier, Grant & Gilmore, 2003:



4). Siempre se han ocupado de las marcas, pero hoy en día adquiere más importancia porque es más difícil llegar a los consumidores (Goodlad, 2008: 20).

Siendo el abogado del consumidor, el planificador estratégico está involucrado en todas las facetas de la estrategia de la marca y su reflejo en la comunicación de marketing. Quizá la decisión más importante en marketing es cómo estará posicionada la marca para que sea única para el consumidor. Y, para que sea efectivo, hay que trabajar por unir los objetivos del negocio con cómo ven los consumidores la marca. De esta manera, trasladar la estrategia de posicionamiento a la estrategia de publicidad y de medios es vital para la marca. Así, el planificador estratégico es el encargado de posicionar la marca a través de todas las formas de comunicación y que ese posicionamiento se dé internamente en todos los empleados de la empresa y externamente con todos los consumidores (Kelley, Jugenheimer, 2006: 3).

Si se definiera de forma concisa la labor profesional del planificador estratégico dentro de una agencia publicitaria, podría sintetizarse así: “El *planning* consiste en definir los objetivos de comunicación, la estrategia para alcanzarlos y utilizar la investigación para medir la eficacia” (Hoyuela y Lázaro, 2003: 14).

En un mercado maduro donde las marcas se diferencian difícilmente, tiene una labor importante el planificador (Kelley, Jugenheimer, 2006: 11), como expone Etxebarría:

La planificación de las campañas, con la complejidad que exigen los mercados actuales y la diversidad de técnicas comunicativas que se pueden aplicar, supone un valor importante que la agencia puede incorporar a su oferta de servicio. El *planner* es un especialista en la marca y su desarrollo, buscando nuevas estrategias que delimiten la labor de la comunicación en una línea lógica con el producto y la empresa, y con criterios de continuidad temporal. Por otro lado, tiene una visión integral de la comunicación y una concepción del trabajo de la agencia dirigida a la consecución de los objetivos demandados por el cliente. Dentro de toda esta labor, el planificador toma decisiones en aspectos relevantes como el posicionamiento del producto o de la marca, la utilización y coordinación de las técnicas de comunicación, y siempre en colaboración con el anunciante y el departamento de cuentas de la agencia (Etxebarria, 2005: 118-119).

En concreto, con el desarrollo de la sociedad de la información y la fragmentación de los medios, los planificadores coordinan estratégicamente la marca a través de los diferentes tipos de comunicación de marketing y conocen todas las habilidades de las diferentes disciplinas y cómo se accede al consumidor a través de ellas. En este entorno, se entiende que el papel del planificador sea indispensable, porque controla la visión central de la marca que se tiene que transmitir en cada tipo de comunicación (Block, 1994: 24-25). Los planificadores, así, se encargan de la comunicación total de la marca (Broadbent, 1995).

El planificador estratégico es el integrador de los diferentes elementos de comunicación de marketing para que el anunciante mande una comunicación integrada al consumidor porque es el que le conoce en profundidad. La integración del conocimiento de los consumidores es esencial. Hay que promover sistemas que gestionen el conocimiento del consumidor (McDonald & Wilson, 2002: 120), y la planificación estratégica es la sistematización más útil que se ha desarrollado en comunica-



ción comercial, a través de una visión estratégica de la relación entre la marca, los medios y el consumidor. De esta manera, el trabajo de un planificador es imaginar nuevos rasgos para las marcas, construir marcas originales y diferentes que conecten con las necesidades y las motivaciones de los consumidores y sean capaces de atraer su atención (Murphy, 2010: 32).

Como conclusión, la planificación estratégica, siguiendo a Morgan, consultor y experto en esta disciplina, tiene un futuro prometedor por varias razones: la necesidad de una mayor claridad y dirección en un entorno complejo; el aprovechamiento del nuevo conocimiento disponible sobre el comportamiento de los seres humanos; y la necesidad de la eficacia en la comunicación (Morgan, 2010: 25).

## 2. Objetivo y metodología del estudio

### 2.1. Objetivo

Dada la centralidad del consumidor como motor de cambio del negocio publicitario, se consideró relevante poner en marcha un estudio que analizara cómo los profesionales de la publicidad perciben ese cambio de contexto, y cómo el perfil del planificador estratégico puede aportar direcciones válidas de avance, a la vez que debe adaptar su trabajo habitual a un entorno cada vez más exigente y complejo.

El objetivo general se centra en analizar cómo la labor de planificación estratégica que se desarrolla en las agencias de publicidad puede servir de guía para ese cambio necesario de modelo, a la vez que, por su parte, también resulta afectada. Los objetivos específicos son tres:

- Identificar las principales tendencias de cambio en la naturaleza y organización del negocio publicitario, cuáles son las principales transformaciones en el contexto que le están afectando de manera más directa.
- Explorar qué importancia pueden tener, en la redefinición del negocio publicitario, las aportaciones específicas de la planificación estratégica, y qué papel puede desempeñar esta especialidad en un nuevo paradigma de la profesión.
- Analizar cómo ese mismo cambio de contexto está afectando de manera concreta al perfil profesional del *planner*.

### 2.2. Diseño de la investigación

Se trata de una investigación exploratoria, más dedicada a revelar tendencias y líneas de trabajo que a medir fenómenos ya conocidos, por lo que resulta oportuno utilizar una combinación metodológica que aporte una visión lo más integral posible, con un mayor hincapié en el componente cualitativo, dada la naturaleza compleja y subjetiva del objeto de estudio.

Por este motivo se han utilizado tres técnicas combinadas: un estudio Delphi a expertos, una encuesta a planificadores estratégicos y dos entrevistas en profundidad a este tipo de profesionales.

El estudio Delphi se concibió para identificar las principales tendencias de cambio que en el sector percibían los propios profesionales, así como para anticipar posibles evoluciones, en una función más prospectiva. Para ello, se consideró que la muestra debía estar compuesta por profesionales de alto nivel y con una larga y sólida experiencia en el sector que los capacitara para tener una visión histórica y una perspectiva global.

También se creyó necesario que la muestra estuviera compuesta por profesionales de diversa procedencia, no sólo de agencias de publicidad tradicionales, sino de empresas más pequeñas e innovadoras, consultoras estratégicas y agencias de medios. Los expertos escogidos fueron, finalmente, los siguientes:

- Director técnico de Focus Media (D1)
- Directora de servicios integrados de FMRG (D2)
- Director de cuentas de Bungalow 25 (D3)
- Directora estratégica creativa de Vinizius, Young & Rubicam (D4)
- Director de planificación estratégica del Grupo Grey (D5)
- Director de planificación estratégica de OgilvyOne (D6)
- Director general creativo de \*S,C,P,F (D7)
- Director de Sanabre Comunica (D8)
- Director general de TRND (D9)
- Consejero delegado Casadevall&Muñoz (D10)
- Consejero delegado de Collaborabrand (D11)
- CEO del Grupo Bassat Ogilvy (D12)

El Delphi se organizó en dos oleadas, con sendos cuestionarios que se administraron a través de Internet. El primero de ellos compuesto básicamente por preguntas abiertas, y el segundo más cerrado, con la intención de forzar cierto grado de consenso y seleccionar y priorizar las aportaciones más relevantes.

En cambio, la encuesta a profesionales de la planificación estratégica se contempló como una técnica cuantitativa vehiculada por perfiles, y perseguía básicamente conocer la realidad laboral del *planner* a partir de la opinión de profesionales en activo. En concreto, un total de ocho profesionales respondieron al cuestionario online, lo que no puede considerarse como un dato representativo de la población de planifi-

cadres estratégicos españoles, pero puede ser suficiente para establecer algunas hipótesis y sugerir orientaciones válidas. Sin embargo, se contempla como una fuente de información complementaria a la siguiente técnica: la entrevista en profundidad.

Los encuestados son todos publicitarios y publicitarias en ejercicio, especialistas en planificación estratégica que trabajan bien en agencias de publicidad, bien en consultoras de marca.

Por último, para complementar con mayor profundidad la investigación, se llevaron a cabo dos entrevistas en profundidad a planificadores estratégicos que son profesionales en activo. Además, se seleccionó una procedencia diversa, en un caso de agencia publicitaria y, en otro, de consultora independiente, lo que proporciona una visión más amplia de la disciplina. En concreto, las planificadoras estratégicas seleccionadas han sido:

- Directora asociada de Added Value Spain (E1)
- Directora de planificación estratégica de Euro RSCG (E2)

Tanto el Delphi como la encuesta y las entrevistas se llevaron a cabo entre los meses de noviembre de 2009 y abril de 2010<sup>3</sup>.

### 3. Resultados

#### 3.1. La situación del negocio publicitario

Los expertos consultados en el Delphi coinciden en afirmar que el negocio publicitario vive en la actualidad una situación de crisis profunda, y señalan tres causas principales:

Por un lado, tendríamos la transformación del paradigma mediático, que ha trasladado la atención de los anunciantes fuera de los medios convencionales, que son los que tradicionalmente manejaban las grandes agencias, y los que les proporcionaban mayores beneficios. Y, aun dentro de los medios convencionales, el panorama no es muy tranquilizador, debido a la “segmentación de las audiencias, sobre todo en televisión, pero también en prensa, revistas o en la radio” (D3).

Si nos referimos a la eficacia de los medios convencionales (televisión, prensa, radio), los expertos no llegan a un acuerdo, pues hay quienes hablan de que estos siguen manteniendo su eficacia (D4), mientras que otros (D6, D9) creen que la han perdido ya en gran medida: “Los medios masivos seguirán siendo importantes en el mix de medios, pero cederán protagonismo ante los medios de afinidad” (D10).

Cambios normativos y tecnológicos importantes (como la desaparición de la publicidad en Televisión Española o la implantación de la televisión digital terrestre) alteran las rutinas habituales de trabajo y abren un panorama de posibilidades (D1) pero también, al mismo tiempo, de incertidumbre.

Más en concreto, la popularización de Internet ha supuesto un lento pero imparable descenso de la efectividad de los medios convencionales. Los expertos consultados se muestran divididos entre dos actitudes enfrentadas: la de quienes, aun hoy en

---

<sup>3</sup> Damos las gracias a todos los profesionales que, de forma desinteresada, participaron en el estudio y dedicaron generosamente parte de su valioso tiempo a colaborar con la investigación académica.

día, prefieren mantenerse en una posición de prudencia, y la de quienes abogan por apostar fuertemente por este nuevo medio: “El gran cambio actual puede resumirse en una palabra: digitalización” (D12).

Nuevos medios, nuevos canales, nuevas técnicas adquieren protagonismo: “Se pone de moda el *street marketing*, las redes sociales (que son masivas), la publicidad encubierta bajo apariencia de noticia para generar viralidad” (D3). No sólo se consideran unas posibilidades más, que deben añadirse a las ya existentes, sino que revolucionan la manera de entender la comunicación entre las marcas y los consumidores: “Los Social Media ayudan a comunicar y a dar una imagen cercana y humanizada de las empresas, son las nuevas relaciones públicas de la década” (D1).

Directamente relacionado con lo que acabamos de explicar, estaría el creciente papel activo del consumidor, que los expertos consultados en el Delphi describen como “activo, colaborador y reivindicativo” (D2), “más informado, más crítico” (D5) y que, por tanto, exige una nueva manera de dirigirse a él. Un buen profesional publicitario ha de ser ahora mucho más capaz que en el pasado de escuchar de manera activa, de comprender al consumidor (D2), para generar no ya discursos, sino conversaciones (D1, D3, D8) o diálogos (D5). Debe definirse “un nuevo marco de relación”, ya que los consumidores “esperan más de las marcas”, y ese nuevo marco “debe atender a aspectos hasta hace poco olvidados como el compromiso social, el compromiso ecológico o la transparencia comunicativa” (D4).

Por ello, el paradigma de la comunicación de marca también debe modificarse, debe abandonar los métodos antiguos, que ahora se demuestran obsoletos, y explorar nuevas formas de acercarse a los clientes: “Hay que encontrar contenidos relevantes que atraigan a las audiencias y generen participación y colaboración. Para eso las marcas deben saber qué contenidos son relevantes para sus públicos, qué valores están dispuestos a compartir y con qué causas están dispuestos a colaborar” (D11).

El consumidor se ha convertido en “un nuevo jugador que crece en importancia cada día” (D4). Y, ante este nuevo jugador, el fabricante apuesta por innovar en sus productos para buscar la diferenciación e interactuar de igual a igual a través de un marketing más personal. El objetivo es establecer una relación de fidelidad entre ambas partes. De ahí la necesidad de la conversación con las marcas, que incluso puede verse, de alguna manera, pronto superada: “Antes el consumidor escuchaba y admiraba a las marcas. Ahora el consumidor escucha y admira a otros consumidores. El consumidor es el emisor y el receptor. Quieren diálogo... pero entre ellos!” (D4).

Por último, la recesión económica que se inició en 2008 no ha sido la razón principal de los cambios que se están produciendo en el sector de la publicidad, pero sí ha actuado como acelerador de algunos procesos y agravante de otros. Los recortes de presupuestos se traducen en un marketing de contención, destinado a la simple supervivencia de las marcas, que ahora, obligadas por los ajustes, se concentran en el corto plazo.

El anunciante, frente a la oferta de las agencias publicitarias generalistas, “opta por diversas alternativas buscando mejor precio” (D8). En consecuencia, la agencia de publicidad ha visto reducidos sus márgenes de beneficio, lo que ha obligado a su vez al recorte de plantilla, junto a una mayor presión laboral de sus empleados.

Una de las reacciones que está avivando la crisis económica es precisamente el poder creciente de las marcas blancas, que colaboran a centrar las decisiones de

compra únicamente en el precio: “Mi entorno ha cambiado por la irrupción de la marca blanca en los lineales” (D4).

Otro problema importante que se menciona en el Delphi es la carencia de nuevos sistemas de medición de la eficacia publicitaria, adaptados al nuevo entorno comunicativo, nuevas métricas (D5) de audiencia o de valor de marca que sean útiles para la industria: “La gran necesidad que surge de este entorno es la de la medición fiable de la capacidad de impacto de estos medios desde el punto de vista no solo cuantitativo, sino también cualitativo” (D10).

También destacan las referencias a la creciente presión que deben soportar las empresas, presión en cuanto a la justificación de la efectividad de su trabajo, presión de costes y también presión de tiempo: “Hoy la publicidad va a toda velocidad, exige a las marcas respuestas rápidas y ágiles en sus comunicaciones, a las agencias ideas frescas en horas, a los medios renovación y contenidos actuales, y el consumidor que cada vez es más exigente” (D3).

### *3.2. Cambios en la agencia de publicidad y en los roles profesionales*

La siguiente pregunta que podemos hacernos es: ante toda esta situación, ¿cómo están reaccionando las agencias de publicidad? Y la respuesta, en opinión de los expertos, es bastante clara y contundente: nueve de los doce profesionales consultados opinan que las agencias de publicidad no se están adaptando al mismo ritmo en que se transforma el entorno.

Se tiene consciencia de vivir un cambio en el modelo de negocio, y eso implica tiempo, un periodo de adaptación, y la necesidad de asumir riesgos. Pero, mientras tanto, el vacío que se produce es la oportunidad para que aparezcan nuevas empresas que están haciéndose con una porción del mercado: “El anunciante está acudiendo a una legión de empresas especializadas en cada una de las disciplinas que integran la comunicación comercial” (D10), “busca soluciones con muchas empresas especializadas” (D9).

Aunque la especialización también parece encerrar peligros: “Hay que tener una visión más global de los procesos. No funciona la superespecialización” (D4). “El anunciante hoy acude a una agencia generalista que se ha transformado en especialista en spots de treinta segundos, y acude a unos cuantos especialistas para resolver otros problemas. Con lo cual nadie acaba de controlar lo que está pasando” (D7).

Se apunta también la posibilidad de que la fidelidad y la confianza de los anunciantes, que ya se trasladó, en cierta medida, desde las agencias de publicidad generalista a las agencias de medios, se traslade ahora a “otro agente hoy pequeño pero con tendencia al alza, que es la agencia interactiva” (D1), cuyo poder de prescripción sobre las marcas está creciendo de manera lenta pero constante.

De alguna manera, la agencia de publicidad tradicional (dividida en departamentos estandarizados y rígidos) no se está adaptando con velocidad suficiente a las nuevas necesidades de los anunciantes, que no quieren entender de disciplinas o de especialidades profesionales, sino de solución de problemas (D2), y que se encuentran con frecuencia ante visiones demasiado fragmentadas, aunque no haya que atribuir toda la culpa a las empresas publicitarias: “El anunciante hoy no tiene a nadie que le resuelva los problemas de comunicación. La agencia da una respuesta parcial

y cada vez más limitada. Pero aún no ha surgido una alternativa que sustituya a la agencia, probablemente porque el anunciante tampoco está dispuesto a pagar lo que realmente vale resolver sus complejos problemas de comunicación” (D11).

Y, de la misma forma que las agencias de publicidad deben enfrentarse a un periodo de profunda transformación, tanto en lo que respecta a su estructura interna como a su modelo de negocio, los publicitarios deben abordar una renovación de sus hábitos de trabajo y de sus competencias profesionales.

Al preguntar al panel de expertos si los perfiles profesionales publicitarios tradicionales siguen siendo válidos en la actualidad, la opinión está muy dividida: la mitad opina que sí, por lo menos en lo esencial y con necesidad de adaptación; mientras que la otra mitad piensa que no, que los perfiles tradicionales han quedado obsoletos.

El tema de la necesidad de ajuste de los perfiles profesionales publicitarios está recibiendo cierta atención en el ámbito de la investigación académica en España. Valen como muestra el estudio de Monge y Etxebarria (2009) o el aún más reciente de Corredor y Farfán (2010: 5). Para estos últimos autores:

Se trata de los nuevos perfiles profesionales, que aportan un talento y unas habilidades hasta ahora inéditas en publicidad y que, necesariamente, precisan de conocimientos en algunos casos diferentes y en otros adicionales respecto a los perfiles profesionales clásicos. Además de nuevos conocimientos, aspectos como capacidad de innovación y creatividad, autodisciplina, eficiencia, capacidad de gestión, trabajo en equipos multidisciplinares, componen las nuevas habilidades y actitudes personales que demanda el sector de las agencias de publicidad en aras de la innovación y competitividad.

(...) no significa que los profesionales tradicionales desaparezcan, pero sí que deben reestructurarse los equipos de trabajo de las agencias, apostando por una nueva formación y adquiriendo nuevos conocimientos que les ayuden a adaptarse a la nueva economía.

Los expertos consultados en el Delphi coinciden en gran medida con esa apreciación, y señalan la necesidad de una serie de nuevas habilidades como la creatividad (D11) o capacidad de generación de ideas (D10), sensibilidad cultural (D5), multidisciplinariedad (D9), mayor dominio del entorno digital (D1, D5, D6) capacidad de trabajo en equipo (D11) o una actitud en la que “la actualización y el aprendizaje constante deben ser una máxima, para poder seguir el ritmo del mercado cada vez más cambiante” (D3).

Todo ello desde una perspectiva más global e integrada, en la que se pueda “entender la marca y la comunicación como un todo” (D4) y en la que predomine un enfoque estratégico (D5) que aúne, de manera paradójica pero efectiva, la especialización con la visión de conjunto: “Capacidad de entender y desarrollar una estrategia de comunicación multicanal que resuelva un problema. Visión de conjunto pero con un alto nivel de especialización en cada disciplina” (D5), un profesional que sea, en suma, un “generalista especializado” (D10).

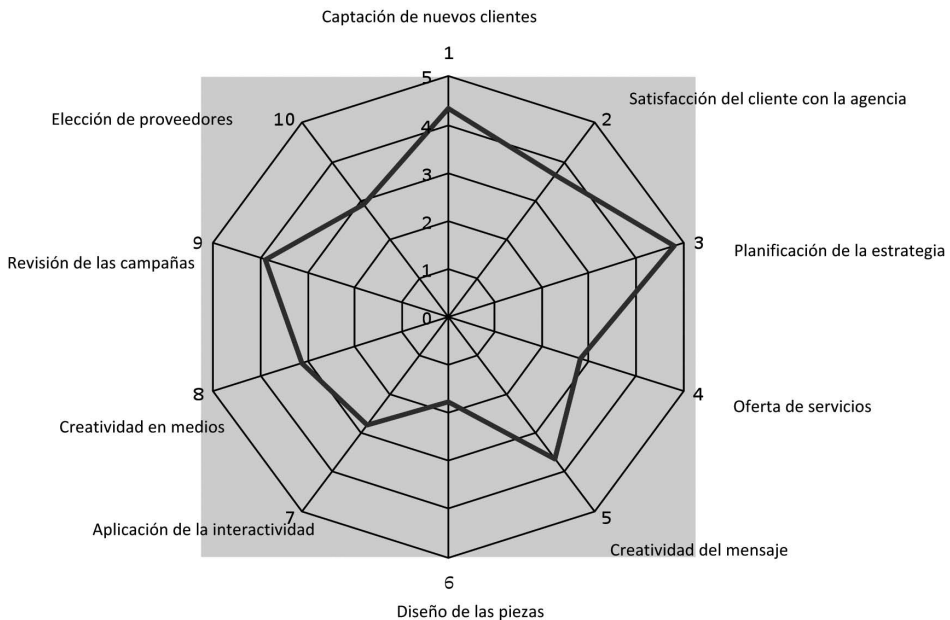
### 3.3. El papel de la planificación estratégica

Y es precisamente la labor de la planificación la que más puede contribuir a desarrollar ese enfoque estratégico en la agencia, esa visión de conjunto capaz de aglutinar todos los esfuerzos y todas las especialidades. Vamos a centrarnos en este apartado de manera principal en los resultados de la encuesta a *planners* y en las dos entrevistas en profundidad.

De hecho, son estos profesionales los que deben encargarse, dentro de la estructura de una agencia de publicidad convencional, de aportar el análisis profundo del mercado, el consumidor y la marca que estaría en el inicio de la respuesta a los problemas de comunicación del anunciante. Según una de las definiciones aportadas en la encuesta, “el planificador estratégico es el encargado de definir el concepto sobre el cual construir la comunicación publicitaria de una marca y un producto, indagando en aquello que la marca quiere decirle a sus públicos y en aquello que los públicos piensan y sienten acerca de la marca”.

Si preguntamos a los propios planificadores sobre cuáles son sus áreas principales de responsabilidad, estos se ven más involucrados en las tareas propiamente estratégicas, pero también en labores relacionadas con la captación de nuevos clientes para la agencia, el análisis de resultados y efectividad de las campañas o la colaboración con el desarrollo de propuestas creativas. El resultado nos produce el dibujo que aportamos en el gráfico 1:

**Gráfico 1.** Distribución de responsabilidades para el perfil profesional de planificador estratégico



Fuente: Elaboración propia



Los planificadores ven su trabajo como la clave sobre la que se sustenta la creatividad y, por tanto, la eficacia de una campaña. Una campaña mal planificada es una campaña mal orientada, que no encuentra al público adecuado ni al mensaje correcto, y que no provoca el efecto esperado.

Como explica uno de los profesionales encuestados: “*A priori* la tarea del planificador recae en las fases de investigación y estrategia, pero bajo mi punto de vista debe ser posible guiar en la creatividad y la innovación. Por otro lado, formar parte de la evaluación y el control es fundamental para garantizar una buena *performance* de la estrategia que juegue en beneficio de la marca y el consumidor”.

Las funciones de los *planners* pueden concretarse, según los resultados de las encuestas, en los siguientes campos:

**Tabla 1.** Funciones de los *planners*

Investigación	Analista de datos Investigación de mercados: investigar al consumidor y a la competencia Analista de la marca Detección de los problemas Voz del consumidor Descubridor de <i>insights</i>
Ideación	Desarrollo de hipótesis Generación de ideas Generación de un territorio de comunicación Búsqueda del posicionamiento Redactor del <i>brief creativo</i> Crear conceptos creativos Argumentación de los conceptos creativos
Planificación	Desarrollo de la estrategia Crear planes de comunicación
Seguimiento	Seguimiento de la estrategia
Evaluación	Evaluación de resultados y sus implicaciones en la estrategia de la marca

*Fuente: Elaboración propia*

La exigencia sobre los *planners* es, pues, muy elevada, y en un escenario de “fusión e integración de compañías, de todas las disciplinas, de integración de equipos y creación de equipos multidisciplinarios” (E2), los planificadores han de ser profesionales “todo terreno, que tengan una visión holística del trabajo y puedan realmente solucionar muchas cosas” (E1).

Precisamente los profesionales encuestados y entrevistados señalan, como necesidades formativas de los planificadores estratégicos, más allá de los conocimientos necesarios (entre los que destacan repetidamente un dominio avanzado de la lengua inglesa), una determinada actitud flexible, capaz de adaptarse a entornos complejos y de trabajar en equipo y en situaciones de presión.

### 3. Conclusiones

A la vista de los resultados que hemos expuesto, se confirma la idea, señalada por otros autores según hemos visto en el marco teórico, de que es el consumidor el motor del cambio de modelo en el negocio publicitario. Un consumidor que, comparado con el del pasado reciente, en un entorno comunicativo dominado por la televisión y su propuesta de pacto pasivo con el espectador, aparece como más activo, más informado, más crítico, y menos dispuesto a aceptar sin discusión los discursos de las marcas comerciales.

Si hasta hace poco estas gozaban de una situación de privilegio, en el sentido de que eran admiradas y respetadas y, por tanto, poco discutidas, ahora cargan con el peso de la prueba, y, antes de convencer, deben demostrar su calidad, su validez, su utilidad, su responsabilidad o su eficiencia.

Y ese consumidor que adquiere, gracias a los nuevos medios de comunicación, mayor poder cada día exige de la industria publicitaria y de las marcas comerciales un cambio de perspectiva, un cambio de paradigma en la comunicación, más centrada en el diálogo de igual a igual, en un nuevo marco de relación más equilibrado, al menos desde el punto de vista formal. En general, las empresas deben ser más sensibles a sus públicos, si quieren sobrevivir hoy en día.

Además, con la recesión económica, la presión de los anunciantes sobre precios y resultados empuja también en la dirección de utilizar canales de contacto más directo, barato y cuantificable, y contribuye al crecimiento de la publicidad en Internet y de la utilización de herramientas 2.0 y redes sociales.

En este contexto, el perfil profesional del *planner* o planificador estratégico cobra una nueva importancia, por la necesidad de una gestión integrada del conocimiento que garantice a las empresas publicitarias trabajar en la dirección adecuada, en la solución efectiva de los problemas de sus clientes.

La visión holística, la orientación hacia el consumidor o el compromiso con la eficiencia no son ya sólo características del trabajo de los *planners*, sino que deben extenderse a todos los trabajadores de una agencia de publicidad. Sólo desde la estrategia, la integración de disciplinas y la comprensión global del proceso de comunicación podrán las empresas publicitarias encontrar su nuevo modelo de negocio.

### Referencias bibliográficas

- ALET, Josep (2000). *Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- ÁLVAREZ RUIZ, A. (2012). *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Madrid: ESIC Editorial.
- ARENS, William F.; SCHAEFER, David H. (2007). *Essentials of contemporary advertising*. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.

- BERNSTEIN, Stephanie (2000-2001). Get real! New ways advertisers are integrating communications into consumer's lives. *Journal of Integrated Communications*, Medill. Dept. of Integrated Marketing Communications (IMC), Illinois, p. 38-45.
- BLOCK, R.W. (1994). Advertising in suspense: the future of planning. Part 5: the year is 2010. **En:** *Campaign*, March 25, p. 24-25.
- BROADBENT, Tim. (1995). Recession may be the best thing to happen to planners. **En:** *Campaign*, June 23.
- BROWNLIE, Douglas, et al. (eds.) (1999). *Rethinking marketing. Towards critical marketing accountings*. London: Sage.
- BYFIELD, S. (2005). How will we cope with media future? **En:** *Admap*, April. London: Warc, p. 21-23.
- CAPPO, Joe (2003). *The future of advertising: new media, new clients, new consumers in the post-television age*. New York: McGraw Hill.
- CHIESA, Cosimo (2005). *CRM: las cinco pirámides del Marketing Relacional*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- CLEMMOW, Simon (2010). A new agency model. **En:** *Admap*, February. London: Warc, p. 28-29.
- CONSIDINE, P. (2007): Understanding the digital consumer. **En:** *Campaign*, 13, April, p. 24-25.
- CORREDOR, Patricia; FARFÁN, Juana (2010). *Demandas y formación de las nuevas skill set para la publicidad en España*. Actas del II Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación, "Comunicación y desarrollo en la era digital", Málaga 3, 4 y 5 de febrero de 2010.
- CROSIER, Keith, GRANT, Ian, GILMORE, Charlotte (2003). Account planning in Scottish advertising agencies: a discipline in translation. **En:** *Journal of Marketing Communications*, March, 9, 1, p. 1-15.
- EDELMAN, Richard (2004). The relationship imperative. **En:** *Journal of Integrated Communications*, Medill. Dept. of Integrated Marketing Communications (IMC), Illinois, p. 7-13.
- EDWARDS, J.P. (2005). The impact of new technology on consumer behaviour. **En:** *Admap*, February, London: Warc, p. 44-46.
- ETXEBARRIA, Joseba Andoni (2004). "*E-CONSUMER*": *el consumidor y los retos del nuevo mercado*, Barcelona: Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- ETXEBARRÍA, Joseba Andoni (2005). Las empresas publicitarias. **En:** VICTORIA MAS, Juan Salvador, (coord.) *Reestructuras del sistema publicitario*, Barcelona: Ariel Comunicación.
- FAUCONNIER, C. (2006). Humanising the marketplace: a manifesto for brand growth. **En:** *Admap*, April, London: Warc, p. 37-38.
- FELDWICK, P. (ed.) (2000). *Pollitt on planning*. Admap Publications. Oxfordshire, United Kingdom.
- FERNÁNDEZ CAVIA, José (2005). Los formatos no convencionales y la transformación del negocio publicitario en la televisión. **En:** *Quaderns del CAC*, n. 22,

- p. 35-48.
- GARCÍA, César (2007). *El libro de Bob. La nueva publicidad del siglo XXI*. Madrid: Zapping/M&C Saatchi.
- GIL, Víctor; ROMERO, Felipe (2008): *Crossuser. Claves para entender al consumidor de nueva generación*. Madrid: Gestión 2000.
- GODIN, Seth (1999). *Permission Marketing. Turning strangers into friends and friends into customers*. New York: Simon & Schuster.
- GOODLAD, N. (2008). The future of planning. **En:** *Campaign*, July 18, p. 20-22.
- GRANT, John (2000). *The new marketing manifesto. The 12 rules for building successful brands in the 21st century*. New York: Thomson Texere.
- HIMPE, Tom (2006). *Advertising is dead. Long live advertising!* London: Thames & Hudson.
- HOOOPER, M. (2004). 40 years of change. **En:** *Admap*, October., p. 24-26.
- HOWARD, M. (2003). The consumer future of e-commerce. **En:** *Admap*, June. London: Warc, p. 24.
- HOYUELA, P. y LÁZARO, Y. (2003). *Diccionario J. Walter Thompson. Comunicación, Marketing y Nuevas Tecnologías*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- HULL, Janet (2009). Conclusion: the future of advertising and advertising agencies. **En:** POWELL, Helen, HARDY, Jonathan, HAWKIN, Sarah & MACRURY, Iain (eds.): *The advertising handbook*, London: Routledge.
- HUMBY, C. (2004): Is consumer marketing irrevocably broken? **En:** *Admap*, October. London: Warc, p. 119-120.
- JAFFE, Joseph (2005). *Life after the 30-second spot. Energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- KELLER, Kevin Lane (1998). *Strategic Brand Management. Building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- KELLEY, Larry D.; JUGENHEIMER, Donald W. (2006). *Advertising Account Planning. A practical guide*. New York: M.E. Sharpe.
- KITCHEN, Philip; SCHULTZ, Don E. (2000). The status of IMC: a 21st-century perspective. **En:** *Admap*, September. London: Warc, p. 18-20.
- LANNON, J. y BASKIN, M. (eds.) (2007). *A Master Class in Brand Planning. The Timeless Work of Stephen King*. John Wiley & Sons. West Sussex, England.
- MCCABE, Peter (2006). Generosity pays. **En:** *Admap*, June, London: Warc, p. 43-44.
- MCDONALD, Malcolm; WILSON, Hugh (2002). *The new marketing. Transforming the corporate future*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- MCILRACH, S. (2002). A new creative revolution. **En:** *Admap*, September. London: Warc, p. 17-18.
- MONGE, Sergio; ETXEBARRIA, Joseba Andoni (2009). Profesionales de la Publicidad en la Comunidad Autónoma Vasca: áreas de competencia técnica y necesidades formativas. **En:** *Zer. Revista de estudios de comunicación*, vol. 14, nº 27. p. 349-368.
- MORGAN, Alan (2010). The Future of Planning. **En:** *Admap*, February. London: Warc, p. 21-25.
- MUELA, Clara (2008). La publicidad en Internet: situación actual y tendencias en

- la comunicación con el consumidor. **En:** *Zer*, nº 24. Bilbao: Universidad País Vasco, p. 183-201.
- MURPHY, Guy (2010). Emerging brand wisdom. **En:** *Admap*, February. London: Warc, p. 32-34.
- NICKS, G. (2005). Your customers may be closer than you think. **En:** *Admap*, June. London: Warc, p. 22-23.
- NUNES, Paul F.; CESPEDES, Frank V. (2003). The customer has escaped. **En:** *Harvard Business Review*, November, 81, 12, p. 96-105.
- 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. *Revista aD-Research*. ESIC Editorial, nº 3, enero-junio de 2011. Madrid, España. Pag. 8-26.
- PÉREZ LATRE, Francisco Javier (2007). The paradigm shift in advertising and its meaning for advertising-supported media. **En:** *Journal of Media Business Studies*. 4, 1, Spring, p. 44.
- RAMIS, Joaquín (2008). Entrevista del mes de ICEMD a Joaquin Ramis, 18-07-08. Disponible en [<http://www.icemd.com/area-entrada/experto/>], fecha de consulta 16 de septiembre de 2009.
- RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. (1991). *El nuevo rumbo del marketing. Un gran giro en la concepción del mercado*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.
- RIES, Al; RIES, Laura (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Urano.
- ROBERTS, Kevin (2004). *Lovemarks, el futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Ediciones Urano.
- ROSEN, Emanuel (2001). *Marketing de boca en boca*. Barcelona: Vergara/Business.
- RUDDER, S. (2001). What future for ad agencies? **En:** *Admap*, May. London: Warc, p. 26-28.
- RUST, R. T. & OLIVER, R.W (1994). The Death of Advertising. **En:** *Journal of Advertising*, vol. 23, nº 4, p. 71-77.
- SACHARIN, Ken (2001). *Attention! How to interrupt, yell, whisper and touch consumers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SÁNCHEZ BLANCO, Cristina (2009). *Situación de la Planificación Estratégica en España. Estudio empírico 2008*, Asociación de la Comunicación Publicitaria, Madrid. Disponible en [<http://www.agenciasaeacp.es/publicaciones/publicaciones.asp>], fecha de consulta el 24 de junio de 2010.
- SÁNCHEZ BLANCO, Cristina (coord.) (2011). *Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners*. Madrid: Editorial Universitas.
- SCHULTZ, Don E.; SCHULTZ, Heidi F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. **En:** *Journal of Marketing Communications*, 4, p. 9-26.
- SHELDON, N. (2006). Consumer response to digital convergence. **En:** *Admap*, March. London: Warc, p. 23-24.

- TELLIS, Gerald J. (2002). *Estrategias de publicidad y promoción*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- VAN RAAIJ, William F. (1998). Interactive communication: consumer power and initiative. **En:** *Journal of Marketing Communication*, 4, 1-8, p. 1-8.
- VOLLMER, Christopher; PRECOURT, Geoffrey (2008). *Always on. Advertising, marketing and media in an era of consumer control*. New York: McGraw Hill.
- ZALTMAN, Gerald (2004). *Cómo piensan los consumidores. Lo que nuestros clientes no pueden decirnos y nuestros competidores no saben*. Madrid: Ediciones Urano.
- ZYMAN, Sergio (1999). *El final del marketing que conocemos*. Barcelona: Ediciones Granica.